الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: الجامعة الإسلامية بغزة-دراسة حالة

رسالة ماجستير

إعداد

الباحث/ ماهر صالح بنات

إشراف

الدكتور/ محمد عثمان الأغا

قُدِّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، بكلية التربية في الجامعة الإسلامية-غزة

ذو القعدة ١٤٢٢هـ - فبراير ٢٠٠٢م

قرآن كريم

بسم الله الرحمن الرحيم

"لا يَسْتَوِي الْقَاعِدُونَ مِنْ الْمُؤْمِنِينَ غَيْرُ أُوْلِي
الضَّرَرِ وَالْمُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ
وَأَنفُسِهِمْ فَضَّلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنفُسِهِمْ
عَلَى الْقَاعِدِينَ دَرَجَةً وَكُلًّا وَعَدَ اللَّهُ الْحُسْنَى
وَفَضَّلَ اللَّهُ الْمُجَاهِدِينَ عَلَى الْقَاعِدِينَ
أَجْرًا عَظِيمًا"

(النساء: ٩٥)

دعاء

اللهم أعطني السكينة لقبول ما لا يمكن تغييره
وأعطني الشجاعة لتغيير ما يجب تغييره
وأعطني الحكمة للتمييز بين هذا وذاك
اللهم آمين

إهداء

إلى والديَّ: أمي وأبي.. اللذَيْن بذلا كل غالٍ ونفيس من أجل تعليمي، فكان لهما الفضل الأول -بعد الله سبحانه وتعالى- في الوصول إلى ما أطمع إليه ويطمحان إليه

إلى إخوتي.. الذين قدموا لي كل دعم مادي ومعنوي لأكمل هذا المشوار

إلى زوجتي الصابرة.. التي تحملت وضحت من أجلي الكثير، ووقفت وتقف إلى جانبي تنير الطريق وتذلل الصعاب

إلى أولادي: صالح وأسماء وعماد.. الذين أرى في أعينهم المستقبل المشرق

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله العلي الأكرم الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم.

الحمد لله العلي العظيم الذي أمدني بالصبر ووفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع.

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، ملء السماوات وملء الأرض وملء ما شئت من شيء بعد.

والصلاة والسلام على سيد المرسلين، وإمام المتقين، وقائد المجاهدين، المعلم الأول، المبعوث رحمة للعالمين، وعلى آله وصحبه الغر الميامين .. وبعد ،،،

لا يسعني وقد أكرمني الله العلي القدير بإنجاز هذه الدراسة، إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير للجامعة الإسلامية بغزة ممثلة برئيسها الأستاذ الدكتور/ محمد شبير، إذ أتاحت لي الفرصة لإكمال دراستي العليا للحصول على درجة الماجستير.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لعمادة كلية التربية بالجامعة ممثلة بعميدها الدكتور/ محمد عسقول.

كما أتوجه بعميق شكري وتقديري لأستاذي الموقر المشرف على هذه الدراسة **الدكتور/ محمد عثمان الأغا**، لما أفادني به من علمه الواسع، وما قدمه من آراء وإرشادات قيمة، وجهد واهتمام بالغين، مما أعانني على تخطي جميع الصعاب خلال مراحل الدراسة المختلفة منذ أن كانت فكرة تجول في ذهن الباحث إلى أن صارت عملاً واقعاً. هذا، فضلاً عما تعلمت منه من حسن الخلق وتواضع العالم العارف، فجزاه الله عني كل خير.

كما أتوجه بفائق الشكر والتقدير إلى الأساتذة المناقشين: الدكتور/ **عليان الحولي**، والدكتور/ **رزق شعث** لقبولهما وتفضلهما لمناقشة هذه الدراسة.

كذلك أقدم شكري وتقديري إلى جميع الأساتذة أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية لما قدموه من علم نافع وما بذلوه من جهد خلال سنوات دراستي، فكان لهم الفضل جميعاً فيما وصلت إليه.

كما أتقدم بشكري وتقديري للأساتذة المحكّمين الذين أبدوا ملاحظاتهم وآراءهم في أداة الدراسة، فكان لها عظيم الفائدة في تكوين أداة الدراسة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير للسادة/ أعضاء الهيئتين: الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية لما قدموه لي من مساعدة عند تطبيق أداة الدراسة، والإجابة عليها.

كذلك أقدم خالص شكري وتقديري إلى الدكتور/ ماجد الديب الذي أشرف على المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة، وقام بمراجعتها وتدقيقها.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ/ حسام عايش، والأستاذ/ سعيد رضوان، والأستاذ/ عبد الرحمن أبو شمَّالة لما قدموه لي من مساعدة في ترجمة بعض الدراسات والمراجع الأجنبية.

وأتقدم بالشكر العميق للأستاذ/ أحمد نصر لتفضله بالتدقيق اللغوي للدراسة.

وأخيراً أتقدم بالشكر والامتنان لكل من قدَّم لي المساعدة من نصيحة أو خدمة مادية أو معنوية من قريب أو بعيد خلال مراحل إعداد هذه الدراسة.

الباحث

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
قرآن كريم	ب
دعاء	ت
إهـــــــداء	ث
شكر وتقدير	ج
قائمة المحتويات	خ
قائمة الجداول	ز
قائمة الأشكال	ش
قائمة الملاحق	ص
ملخص الدراسة بالعربية	ض
ملخص الدراسة بالإنجليزية	ع
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	١-١٠
مقدمة الدراسة	٢
مشكلة الدراسة	٧
أهداف الدراسة	٧
أهمية الدراسة	٨
مصطلحات الدراسة	٩
حدود الدراسة	١٠
الفصل الثاني: الإطار النظري (خلفية الدراسة)	١١-٨٦
تمهيد	١٢
المبحث الأول: الإدارة التربوية	١٥
تمهيد	١٦
نشأة الإدارة وتطورها	١٦
نشأة الإدارة التربوية	١٨
مفهوم الإدارة والإدارة التربوية	١٩

أهمية الإدارة التربوية	٢٦
عمليات الإدارة التربوية	٢٧
مجالات أو ميادين عمل الإدارة التربوية	٣٠
أنواع الإدارة التربوية (الجامعية)	٣٢
المبحث الثاني: الجامعات ورسالتها	٣٣
تمهيد	٣٤
مفهوم الجامعة	٣٥
أهمية الجامعة	٣٦
رسالة الجامعة المعاصرة	٣٧
دور الجامعة في عملية التنمية الشاملة	٤٤
الجامعة في مواجهة التحديات	٤٥
المكونات الأساسية للجامعة	٤٦
حرية الجامعة واستقلالها	٤٩
مجال نشاط الجامعة وأولوياتها	٥٠
الجامعات الفلسطينية	٥٢
نشأة الجامعات الفلسطينية وتطورها	٥٢
الإشراف على الجامعات الفلسطينية	٥٥
محددات الفعالية للجامعات الفلسطينية	٥٦
الجامعة الإسلامية	٥٧
نشأة الجامعة الإسلامية وتطورها	٥٧
أهداف الجامعة الإسلامية	٦٠
الجامعة الإسلامية والمجتمع	٦١
المبحث الثالث: ماهية الفعالية التنظيمية	٦٢
مفهوم الفعالية التنظيمية	٦٤
الفعالية مقابل الكفاءة	٦٧
أهمية الفعالية التنظيمية	٦٩
خصائص الفعالية التنظيمية	٧١
مداخل دراسة الفعالية التنظيمية	٧٢
مدخل تحقيق الأهداف	٧٣

مدخل النظم والموارد	٧٥
مدخل العمليات الداخلية	٧٧
مدخل جمهور المستفيدين	٧٨
مدخل القيم المتنافسة	٧٩
تعليق على مداخل الفعالية	٨٠
مؤشرات ومعايير الفعالية التنظيمية وأساليب قياسها:	٨١
معايير ومعايير الفعالية التنظيمية	٨١
أساليب قياس الفعالية التنظيمية	٨٤
تنوع دراسات الفعالية التنظيمية	٨٥
أهمية قياس الفعالية التنظيمية	٨٦
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	٨٧-١١٧
أولاً: الدراسات العربية	٨٨
ثانياً: الدراسات الأجنبية	٩٧
التعليق على الدراسات السابقة	١١٤
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة	١١٨-١٣١
تمهيد	١١٩
منهج الدراسة المتبع	١١٩
مجتمع الدراسة	١١٩
عينة الدراسة	١٢٠
متغيرات الدراسة	١٢٢
أداة الدراسة	١٢٣
خطوات إعداد الأداة	١٢٣
صدق الأداة وثباتها	١٢٦
أولاً: صدق الأداة	١٢٦
ثانياً: ثبات الأداة	١٢٧
المعالجة الإحصائية	١٣٠
خطوات الدراسة	١٣٠

الفصل الخامس: نتائج الدراسة	١٣٢- ١٦٢
أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	١٣٤
ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	١٤٧
ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	١٥٦
رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	١٥٨
خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	١٦١
الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة	١٦٣- ١٨٥
أولاً: تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	١٦٤
ثانياً: تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	١٧٣
ثالثاً: تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	١٧٨
رابعاً: تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	١٧٩
خامساً: تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	١٨١
الاستنتاجات	١٨٢
التوصيات والمقترحات	١٨٤
مراجع الدراسة	١٨٦- ١٩٦
أولاً: المراجع العربية	١٨٥
ثانياً: المراجع الأجنبية	١٩٢
ملاحق الدراسة	٢٠٧-١٩٧

قائمة الجداول

رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
١	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من الهيئتين (الأكاديميـــة والإداريـــة) مصـــنَّفين وفـــق الوظيفـــة للعام ٢٠٠١م	١٢٠
٢	توزيع أعضاء الهيئة الأكاديمية في مجتمـــع الدراســـة مصـــنَّفين وفـــق الرتبـــة الأكاديميـــة للعام ٢٠٠١م	١٢٠
٣	توزيع أفراد عينة الدراسة من الهيئتين (الأكاديمية والإدارية) مصنَّفين وفق الوظيفة ونسبها في كل فئة	١٢١
٤	توزيع أعضاء الهيئة الأكاديمية في عينة الدراسة مصنَّفين وفق الرتبة الأكاديمية ونسبها في كل فئة	١٢١
٥	أبعاد مقياس الفعالية التنظيمية وعدد فقرات كل بُعد وأرقامها	١٢٦
٦	معاملات الارتباط بين درجات كل بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	١٢٧
٧	الانحراف والتباين لكل بُعد من أبعاد المقياس والمجموع الكلي للأبعاد	١٢٩
٨	النسب المئوية لفقرات البُعد البعد الأول: الرضا التعليمي للطالب	١٣٤
٩	النسب المئوية لفقرات البُعد الثاني: النمو الأكاديمي للطالب	١٣٥
١٠	النسب المئوية لفقرات البُعد الثالث: النمو المهني للطالب	١٣٦
١١	النسب المئوية لفقرات البُعد الرابع: النمو الشخصي للطالب	١٣٧
١٢	النسب المئوية لفقرات البُعد الخامس: رضا الموظفين عن العمل	١٣٨
١٣	النسب المئوية لفقرات البُعد السادس: النمو المهني لهيئة التدريس	١٣٩
١٤	النسب المئوية لفقرات البُعد السابع: انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع	١٤٠
١٥	النسب المئوية لفقرات البُعد الثامن:القدرة على استقطاب الموارد	١٤١
١٦	النسب المئوية لفقرات البُعد التاسع: الصحة التنظيمية	١٤٢
١٧	النسب المئوية لفقرات البُعد العاشر: مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته	١٤٤
١٨	نتائج النسب المئوية لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإســـلامية على مجمل أبعاد الفعالية التنظيمية العشرة، وعلى المقياس الكلي	١٤٥
١٩	توزيع استجابات أفراد العينة الكلية مصنَّفين وفق متغير الوظيفة، ونسبها في كل فئة	١٤٧
٢٠	نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة على البُعد الأول	١٤٨
٢١	نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة على البُعد الثاني	١٤٨

✖ تتبع

رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
٢٢	نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة على البُعد الثالث	١٤٩
٢٣	نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة على البُعد الرابع	١٥٠
٢٤	نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة على البُعد الخامس	١٥١
٢٥	نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة على البُعد السادس	١٥١
٢٦	نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة على البُعد السابع	١٥٢
٢٧	نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة على البُعد الثامن	١٥٣
٢٨	نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة على البُعد التاسع	١٥٤
٢٩	نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة على البُعد العاشر	١٥٤
٣٠	نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة على المقياس الكلي	١٥٥
٣١	توزيع استجابات أفراد العينة الكلية مصنَّفين وفق متغير سنوات الخبرة، ونسبها في كل فئة	١٥٦
٣٢	نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير سنوات الخبرة على المقياس الكلي	١٥٦
٣٣	توزيع استجابات أعضاء الهيئة الأكاديمية في العينة مصنَّفين وفق متغير الكلية، ونسبها في كل فئة	١٥٨
٣٤	نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الكلية على المقياس الكلي	١٥٨
٣٥	نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الكلية	١٥٩
٣٦	توزيع استجابات أعضاء الهيئة الأكاديمية في العينة مصنَّفين وفق متغير الرتبة الأكاديمية، ونسبها في كل فئة	١٦١
٣٧	نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الرتبة الأكاديمية على المقياس الكلي	١٦٢

قائمة الأشكال

رقم الشكل	محتوى الشكل	الصفحة
أ	تمثيل بياني لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية	١٤٦

قائمة الملاحق

رقم الملحق	محتوى الملحق	الصفحة

١	استبانة تقييم الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية	١٩٨
٢	قائمة بأسماء السادة أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة	٢٠٦
٣	إذن توزيع الاستبانة وجمع البيانات	٢٠٧

الملخص

الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: الجامعة الإسلامية بغزة-دراسة حالة

إعداد

ماهر صالح محمد بنات

إشراف

الدكتور/ محمد عثمان الأغا

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة ، وبيان أثر اختلاف كل من: الوظيفة، سنوات الخبرة في الجامعة، نوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، في تقدير مستوى الفعالية التنظيمية لهذه الجامعة.

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية تكونت من (٢٢٣) عضواً من أعضاء الهيئتين: الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية ضمت (١٢٤) من الهيئة الأكاديمية و(٩٩) الهيئة الإدارية، وقد مثَّلت تلك العينة ما نسبته ٤٠% من المجتمع الأصلي للدراسة.

ولأغراض الدراسة طور الباحث استبانة (مقياس) لقياس الفعالية التنظيمية تكونت من (١١٢) فقرة موزعة على عشرة أبعاد هي: الرضا التعليمي للطالب، النمو الأكاديمي للطالب، النمو المهني للطالب، النمو الشخصي للطالب، رضا الموظفين عن العمل، النمو المهني لهيئة التدريس، انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع، القدرة على استقطاب الموارد، الصحة التنظيمية، مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته.

وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بالتأكد من صدقها الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي. كما تم التحقق من ثباتها بطريقة التجزئة النصفية، وباستخدام معادلة كرونباخ ألفا.

ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام **برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)** واستخراج الإحصائيات التالية: النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار "ت"، تحليل التباين الأحادي، اختبار "شيفيه".

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على المقياس الكلي، وعلى كل بُعد من أبعاده العشرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين تقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين)، وذلك لصالح الإداريين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين تقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة (١-٣ سنوات، ٤-٦ سنوات، ٧-٩ سنوات، ١٠ سنوات فما فوق).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين تقديرات أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الكلية (كليات شرعية، كليات إنسانية، كليات علمية)" وذلك لصالح ذوي الكليات الشرعية، جاء بعدها على الترتيب: ذوو الكليات الإنسانية، ثم ذوو الكليات العلمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ + أستاذ المشارك + أستاذ مساعد، محاضر، معيد).

وقد أوصت الدراسة الجامعة الإسلامية بالمحافظة على مستوى فعاليتها المرتفع، والعمل على تحسينه من خلال الاهتمام أكثر بتعزيز النمو المهني لأعضاء الهيئة التدريسية. وتعزيز رضا الموظفين عن العمل. وتعزيز النمو الشخصي للطلبة. وتحسين الممارسات الإدارية والعمليات الداخلية.

Abstract

Organizational Effectiveness of Palestinian Universities

The Islamic University of Gaza-A case study

By

Maher Saleh Banat

Supervisor

Dr. Mohammed Othman El-Agha

The aim of this study was to measure the Organizational Effectiveness (OE) level of the Islamic University of Gaza, and to find out the effect of job type, years of experience, college type, and academic rank on the assessment of the Organizational Effectiveness of that university.

The descriptive analytical research method was used in this study.

A sample of (124) academicians and (99) administrators were selected using stratified-random sampling technique, which represented 40% of the total society of study.

A questionnaire of (112) items was developed to measure the (OE) on ten dimensions: Student educational satisfaction, Student academic development, Student career development, Student personal development, Employee job satisfaction, Professional development of the faculty, Openness and interaction of university with society, Ability to acquire resources, Organizational health, and Confronting the occupation crisis and its challenges.

The validity of the questionnaire was insured through the judgments of a panel of referee, and internal consistency. The reliability of the questionnaire was insured through split-half technique and by using Alpha correlation coefficient.

The data was analyzed using Statistical Packages for Social Sciences program (SPSS) to compute percentage, T. test, means, standard deviation, one-way analysis of variance (ANOVA), and "Sheffe" test.

The analysis revealed the following results:

1- The level of (OE) for the Islamic University of Gaza on the total scale as well as on each one of its dimensions was high.

2- There were statistically significant differences at ($\alpha = 0.05$) among the responses of the sample members due to job type in favor of administrators.

3- There were no statistically significant differences at ($\alpha = 0.05$) among the responses of the sample members due to years of experience.

4- There were statistically significant differences at ($\alpha = 0.05$) among the responses of the sample members due to college type in favor of Islamic studies, followed by humanities and finally sciences.

5- There were no statistically significant differences at ($\alpha = 0.05$) among the responses of the sample members due to academic rank.

The study recommended that the Islamic University sustain and improve its high level of organizational effectiveness through enhancing professional development of its academic staff, increasing work satisfaction of its employees, developing student personality, and seeking better administrative practices.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

مصطلحات الدراسة

حدود الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

• مقدمة الدراسة:

يعتبر التعليم العالي بمختلف أنواعه من جامعات وكليات ومعاهد عليا إضافة إلى مراكز البحث العلمي، قائد حركة التقدم العلمي والازدهار الحضاري في مختلف المجالات. وتعلق عليه الدول آمالها وطموحاتها لتحقيق الرقي والنهوض بمجتمعاتها؛ لما له من دور بارز في بناء الأفراد بناءً علمياً وإعدادهم إعداداً مهنياً وتربوياً متميزاً، بحيث يكونوا قادرين على قيادة حركة الحياة والتطور في المجتمع.

ويحظى التعليم الجامعي بوجه خاص في العديد من المجتمعات باهتمام متزايد، حيث أصبح من أهم الوسائل التي تستعين بها الدول في حل قضاياها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وتحقيق الرفاهية والتقدم، باعتباره إحدى الأدوات الرئيسة في إعداد وتنمية القوى البشرية المدربة والقادرة على صنع التقدم وقيادته.

ولقد أصبحت الجامعات اليوم ومن خلال أهدافها ووظائفها الأساسية المتمثلة بالتعليم الأكاديمي والبحث العلمي وخدمة المجتمع أحد أهم العناصر الداخلة في بناء وتطور حضارة العصر الذي نعيش فيه، فهي المؤسسة التعليمية الأكبر، وهي عقل الأمة وروحها، وهي قلبها النابض الذي يغذيها بالعلماء المبدعين، والقادة الأفذاذ، والساسة والمفكرين، والقوى العاملة المدربة في مختلف المجالات الذين بدورهم يشكلون أداة الرقي والتقدم والازدهار (السباخي، ١٩٩٤: ٢٢٧ ؛ حسن، ١٩٩٠: ٤٥).

وانطلاقاً من تلك الأهمية للجامعات ورسالتها، وعظم الدور الملقى على عاتقها فإن الأمر يستوجب ضرورة توفير العديد من المتطلبات للنهوض بتلك المؤسسات والارتقاء بخدماتها، منها وجود إدارة تربوية واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للتقدم، وعلى أداء أدوار أساسية وتحمل مسئوليات جديدة تتطلبها عملية التحديث والتطوير لمواكبة احتياجات العصر.

ولقد أصبحت الإدارة التربوية تشكل أداة أساسية في يد المؤسسات التعليمية عموماً، فالممارسات التي يقوم بها المديرون لتسيير العمل في هذه المؤسسات ونجاح العمل الإداري هو الأساس لضمان نجاح وفعالية تلك المؤسسات.

ويبرز ضمن موضوعات الدراسة الهامة في مجال الإدارة التربوية موضوع الفعالية التنظيمية التي تهتم بمدى نجاح المؤسسة التعليمية وصلاحيتها للأداء الجيد.

إن الفعالية التنظيمية تعتبر الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، وهي مبرر وجوده واستمراره، وهي أساس تطوره ونموه، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه (السلمي، ١٩٧٥: ٢٢٨).

كما تمثل الفعالية التنظيمية أحد الموضوعات المهمة في دراسة وتحليل أداء الوحدات الإدارية المختلفة وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة، وقد نظر إليها الكثير من الباحثين أمثال (بيرنارد) Bernard عام ١٩٣٨ و (ويبير) Weber عام ١٩٤٧ و (ويك) Weick عام ١٩٦٩ و(ستيرز) Steers عام ١٩٧٥ و (هيربنياك) Herbiniak عام ١٩٨٠ وغيرهم على أنها تحدد مدى نجاح المنظمة في دنيا الأعمال ومجالاتها على اعتبار أن المنظمات تمثل وحدات عقلانية مكونة من مجموعة من الأفراد والموارد تسعى لتحقيق أهداف معينة (الدليمي، ١٩٩٤: ٧٤٧).

غير أن دراسة الفعالية التنظيمية للمؤسسات عموماً، يعتبر اتجاهاً حديثاً، وخصوصاً مؤسسات التعليم الجامعي. كذلك لا يزال مفهوم الفعالية التنظيمية يكتنفه الكثير من الغموض نتيجةً لعدم استناده إلى نظرية ثابتة، ولكون الدراسات في هذا المجال لا تزال تعتمد على أمور وقواعد نسبية وليست مطلقة (الشواف، ١٩٨٩ ؛ Cameron, 1986).

وتكتسب دراسة الفعالية التنظيمية للجامعات أهمية خاصة نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه المؤسسة الجامعية الفعّالة في نهضة المجتمعات وتقدمها والحفاظ على تراثها ومواجهة التحديات التي تعترضها في مسيرتها الحضارية، ولارتكاز الكثير من القرارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الهامة على البيانات والنتائج التي يمكن أن تتوصل إليها مقاييس فعالية هذه المؤسسات.

إن دراسة الفعالية التنظيمية للجامعات تساعد القائمين على إدارة تلك الجامعات في التعرف على مدى النجاح الذي تحققه جامعاتهم، كما تشكل وسيلة متطورة لتحسين وتطوير مستوى الفعالية من خلال التعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف في التنظيم الجامعي. ومن هذا المنطلق يكون البحث عن مدى فعالية المؤسسة الجامعية ضرورة لازمة لتطوير إسهاماتها وجعلها بمستوى حركة المجتمع ومستلزمات تقدمه.

إن أحد الإسهامات الهامة في دراسة الفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي كان عمل كاميرون في العام ١٩٧٨. وكان توجهه في الدراسة أن يحدد بشكل عملي أبعاد الفعالية

التنظيمية المشتملة على جوانب الطالب، وهيئة التدريس، وقضايا المنظمة. ولقد استطاع فعلاً أن يحدد تسعة أبعاد شملت: **الطالب** (١) تطوره الأكاديمي (٢) تطوره المهني (٣) تطوره الشخصي (٤) رضاه، **وهيئة التدريس** (٥) تطورها المهني ونوعيتها (٦) رضاها، **والمنظمة** (٧) صحتها (٨) انفتاحها في المجتمع (٩) قدرتها على استقطاب الموارد (Cameron, 1978).

ولقد تزايد الاهتمام بموضوع الفعالية التنظيمية، لدرجة أنه في العام ١٩٨٣ تم اقتراح لعقد المؤتمر السنوي الرابع والأربعين لأكاديمية الإدارة بالولايات المتحدة، لمعالجة المداخل المتعددة للفعالية التنظيمية (الشواف، ١٩٨٩: ٥١-٥٢).

ولقد حظي موضوع الفعالية التنظيمية بشكل عام باهتمام العديد من الكتاب والباحثين الغربيين؛ وذلك لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة في تقرير مصير المؤسسة من حيث وجودها واستمرارها وتطورها ونموها والحكم على نجاحها.

ومع كثرة الدراسات التي اهتمت بموضوع الفعالية التنظيمية في البيئة الغربية إلا أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة العربية عامة – في حدود علم الباحث – لازالت محدودة، كدراسة (الدّليمي، ١٩٩٤) التي هدفت إلى تكوين إطار عملي استكشافي لفعالية الجامعات والمعاهد العالية في العراق، من خلال بناء نموذج افتراضي ينص على أن هناك اختلافاً في مجالات الفعالية التنظيمية وأبعادها بالنسبة للمنظمات التعليمية. ودراسة (الخطيب وآخرون، ١٩٩٥) التي هدفت إلى تقييم الفعالية التنظيمية للجامعات الأردنية الرسمية، وبيان أثر اختلاف كل من الجامعة، والرتبة الأكاديمية لأعضاء الهيئة التدريسية في تقدير مستوى الفعالية التنظيمية لهذه الجامعات. ودراسة (خضير وآخرون، ١٩٩٦) والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبين الفعالية التنظيمية. وكذلك الكشف عن مدى وجود فروق معنوية بين الكليات العلمية والإنسانية في أبعاد الالتزام التنظيمي والفعالية في جامعة بغداد.

أما في البيئة الفلسطينية فلم تتوافر لدى الباحث أي دراسة في هذا الموضوع لأي من الجامعات الفلسطينية!!!

إن الجامعات في فلسطين هي قمة المراحل التعليمية، وأعلى درجاتها، في شعب مجاهد، وعلى أرض مباركة.. أرض الإسراء والمعراج.. أرض الرباط إلى يوم القيامة.

ولقد نشأت الجامعات الفلسطينية في ظروف استثنائية غير عادية وهي ظروف الاحتلال الإسرائيلي الذي كان ولا يزال يعمد إلى سياسة التجهيل والعزل للمجتمع الفلسطيني من خلال التضييق على الطلبة والإغلاق المستمر للمؤسسات التعليمية خاصة الجامعات، مما انعكس سلباً

على التعليم ومؤسساته عامة وعلى الجامعات خاصة فأثر على فعاليتها في بعض الجوانب والمجالات.

هذا، وتكتسب الجامعات الفلسطينية أهمية خاصة بالنسبة للمجتمع الفلسطيني لأنها حافظت ومازالت تحافظ على تراثه في خضم الصراع مع الاحتلال البغيض، فهي جامعات الصمود والتحدي.. جامعات الصراع الحضاري المحتوم.. جامعات البذل والعطاء تحت كل الظروف!!! وهي الآن تقوم بدور إضافي في التنمية وبناء الدولة.

ومن الملاحظ أن التعليم الجامعي في فلسطين قد شهد تسارعاً حاداً في التوسع الكمي بصفة خاصة نتيجة عدد من العوامل والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية بحيث ارتفع عدد الجامعات الفلسطينية إلى إحدى عشر جامعة خلال فترة وجيزة من الزمن!!!

ومثل هذا التوسع الكمي في هذا النوع من التعليم، يتطلب اتخاذ الإجراءات اللازمة والسريعة للمحافظة على أداء نوعي ومتميز لمؤسساته، لما لذلك من أثر حتمي على مسيرة التنمية الشاملة في المجتمع الفلسطيني.

وهنا حق للباحث ولكل مهتم بالتعليم الجامعي الفلسطيني أن يتساءل: هل مع هذا التطور والتوسع الكمي في التعليم الجامعي الفلسطيني حصل تطور مشابه في أبعاده الكيفية والنوعية لدرجة نحكم معها على فعالية هذه الجامعات؟

ونظراً لخصوصية الجامعات الفلسطينية التي نشأت في ظروف استثنائية ولازالت تكتوي بنيران الاحتلال الإسرائيلي البغيض.. ونظراً للتطور الكبير الذي حدث في عدد الجامعات الفلسطينية في سنوات وجيزة، ونظراً للدور المناط بها، وعظم المسؤولية الملقاة على عاتقها، والآمال المعلقة عليها، خاصة في تلك المرحلة الحساسة والخطرة من حياة شعبنا، كل ذلك يحتم علينا ضرورة التأكد من نجاح تلك الجامعات ومدى فعاليتها لتكون قادرة على القيام بالأدوار المطلوبة منها وتأدية رسالتها على الوجه الأكمل.

بيد أنه وعلى الرغم من أثر الجامعة وأهميتها في المجتمع، كأساس وموجّه لنموه وتقدمه ومعالجة قضاياه في كافة مناحي الحياة وميادينها، ورغم الإقبال المتزايد على التعليم الجامعي في فلسطين، والاستجابة المتزايدة بالتوسع في إنشاء وتطوير الجامعات الفلسطينية، فإنه لا تتوفر معلومات حيوية تعكس مدى تحقق الفعالية التنظيمية لهذه الجامعات أو لأي منها!!

إن المشكلة التي تعالجها الدراسة، إضافة إلى تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجامعية، هي مشكلة منهجية تتعلق بتحديد أسس ومعايير قياس الفعالية التنظيمية للجامعات في البيئة الفلسطينية، الأمر الذي قد يشكل وسيلة متطورة لتحسين وتطوير مستوى الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية من خلال التعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف فيها.

وانطلاقاً من هذا، فإن البحث عن مدى فعالية الجامعات الفلسطينية ضرورة لازمة لتطوير إسهاماتها بمستوى حركة المجتمع الفلسطيني ومتطلبات تقدمه، على اعتبار أن تقييم الفعالية التنظيمية للجامعات هو عملية إصدار حكم على أداء الجامعة في مختلف مجالاتها، ويترتب على إصدار هذا الحكم قرارات تتعلق بالتطوير والتحسين.

وتأسيساً على ما سبق ومن خلال إدراك الباحث لأهمية فعالية مؤسسة التعليم الجامعي، أحس بضرورة البحث في هذا الموضوع بهدف التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية لواحدة من كبرى الجامعات الفلسطينية هي الجامعة الإسلامية بغزة، ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في زيادة مستوى فعاليتها.

إن وجود مثل هذه الدراسة مع غيرها من الدراسات في هذا المجال قد يسهم في تحسين وضعية الجامعات الفلسطينية ونموها، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجاباً على واقع المجتمع الفلسطيني بأسره وهو يخوض معركة البناء والتحدي أمام عدو أدرك قيمة الجامعات في بناء الدولة فاتخذ من جامعاته نواة وجوده ولبنة دولته.

• مشكلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى تحقق الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية الكلي، وعلى كل بُعد من أبعاده؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين)؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة (١-٣ سنوات، ٤-٦ سنوات، ٧-٩ سنوات، ١٠ سنوات فما فوق)؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لاختلاف الكلية (شرعية، إنسانية، علمية)؟

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ + أستاذ مشارك + أستاذ مساعد، محاضر، معيد)؟

• أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

١- تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة من خلال الكشف عن مدى تحقق الفعالية التنظيمية للجامعة على مقياس الفعالية التنظيمية الكلي، وعلى كل بعد من أبعاده.

٢- بيان ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير: الوظيفة (أكاديمي، إداري)، وسنوات الخبرة في الجامعة.

٣- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية (التدريسية) لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير: نوع الكلية، والرتبة الأكاديمية.

٤- تقديم بعض التوصيات الإجرائية اللازمة، والتي يؤمل منها أن تساهم في تحسين مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية.

• أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

١- أهمية الجامعات بالنسبة للفرد والمجتمع.

٢- كونها تبين مدى تحقق الفعالية التنظيمية لإحدى الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية بغزة)، وهي الدراسة الأولى من نوعها -في حدود علم الباحث- على مستوى الجامعات الفلسطينية.

٣- يأمل الباحث أن تقدم هذه الدراسة للقائمين على أمر التعليم الجامعي في فلسطين بعامة والجامعة الإسلامية بغزة بخاصة ما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد لزيادة الفعالية التنظيمية لتلك الجامعات في سبيل الارتقاء بالمؤسسة الجامعية الفلسطينية إلى مستوى الأمم والدول المتقدمة.

٤- قد تساعد في توفير أداة لقياس أداء الجامعات الفلسطينية.

٥- قد تساعد في الكشف عن الخصائص التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة، بحيث يمكن لإدارة هذه الجامعة تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور والخلل التي قد تبينها نتائج الدراسة.

٦- قد تلفت الأنظار إلى توجيه عملية البحث في دراسة الفعالية التنظيمية لسائر الجامعات الفلسطينية من ناحية، والمؤسسات الخدمية في المجتمع الفلسطيني على اختلاف أنواعها من ناحية أخرى.

٧- يأمل الباحث أن تزود الدراسة متخذي القرارات في الجامعة الإسلامية بمعلومات عن وضع جامعتهم.

٨- تعتبر الدراسة وسيلة تغذية راجعة، إذ تبين المطلوب من الجامعة وفق معايير أداء معينة.

- **مصطلحات الدراسة :**

الجامعة الإسلامية بغزة :

مؤسسة تعليمية وطنية عامة، أنشئت في العام ١٩٧٨، وهي أول جامعة أنشئت في محافظات غزة، والخامسة في ترتيبها - من حيث النشأة - من بين إحدى عشر جامعة في فلسطين هي: جامعة الخليل، جامعة بيرزيت، جامعة بيت لحم، جامعة النجاح الوطنية، الجامعة الإسلامية، جامعة القدس، جامعة الأزهر، جامعة القدس المفتوحة، جامعة الأقصى، جامعة بوليتكنك فلسطين، الجامعة العربية الأمريكية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠١).

وتضم الجامعة الإسلامية حالياً ثماني كليات جامعية هي: الشريعة، أصول الدين، الآداب، التربية، التجارة، العلوم، التمريض، الهندسة. بالإضافة إلى كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية وهي كلية متوسطة أنشئت حديثاً.

الهيئة الأكاديمية:

العاملون في مهنة التدريس الجامعي ممن يحملون رتبة أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد والمحاضرون والمعيدون المتفرغون للعمل في مختلف كليات الجامعة الإسلامية بغزة.

الهيئة الإدارية:

العاملون الذين يشغلون مناصب ومهام إدارية المتفرغون للعمل في كليات الجامعة الإسلامية بغزة وأقسامها ودوائرها المختلفة.

الفعالية التنظيمية:

يمكن للباحث تعريف الفعالية التنظيمية بأنها " إصدار أحكام على مدى قدرة الجامعة على تحقيق الأهداف المنشودة أو النتائج المرغوبة التي قامت من أجلها، ومدى قدرتها على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب، ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات

الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.. بحيث تكون هذه الأحكام أساساً لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير والتطوير التنظيمي".

يتضح من التعريف السابق أن الفعالية التنظيمية تمثل قدرات الجامعة في شتى جوانبها ومجالاتها ومحيطها الداخلي والخارجي.

- **حدود الدراسة :**

الحد النوعي: تقتصر الدراسة على تقويم الفعالية التنظيمية.

الحد المؤسسي: تقتصر الدراسة على الجامعة الإسلامية بغزة.

الحد البشري: تقتصر الدراسة على تقديرات وتصورات العاملين المتفرغين من أعضاء الهيئة الأكاديمية والهيئة الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة.

الحد المكاني: محافظة غزة.

الحد الزماني: تم تطبيق القسم الميداني من هذه الدراسة في مطلع الفصل الأول من العام الدراسي الجامعي ٢٠٠١/٢٠٠٢م.

الفصل الثاني

الإطار النظري (خلفية الدراسة)

المبحث الأول : الإدارة التربوية

المبحث الثاني: الجامعات ورسالتها

المبحث الثالث : الفعالية التنظيمية

بسم الله الرحمن الرحيم

الفصل الثاني

الإطار النظري (خلفية الدراسة)

تمهيد:

يعتبر بناء الإنسان من خلال التربية الهدف الأسمى للمؤسسات التربوية بشكل عام، لذا لابد من الاهتمام بهذه المؤسسات لتكون على مستوى عال من الكفاءة والفعالية، حتى تؤدي رسالتها – التي هي رسالة المجتمع – وتؤتي ثمارها على الوجه الأكمل.

فلا غنى للبشرية عن التربية والمؤسسات التربوية باعتبارها أداة بناء الإنسان الصالح الذي ينفع نفسه وأمته والبشرية جمعاء، ولا سيما ونحن في عصر الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي، فالتربية سر نهضة الأمم، وعنوان التفوق، وبها تتقدم البشرية.

وتلعب المؤسسات التربوية – ولا سيما الجامعات – دوراً بارزاً ومهماً في حياة الأمم والمجتمعات بصفتها الجهة المسئولة عن إعداد القوى البشرية المدربة والمؤهلة لقيادة حركة التنمية في المجتمع. إذ لم تعد التربية مجرد نقل للمعلومات والمعارف، بل أصبح ينظر لها كوسيلة قوية للتغيير الإيجابي والتطوير. وهي الوسيلة الأقوى لإرساء قواعد المستقبل للأجيال المتجددة، فعليها تتوقف الآمال وبدونها تبقى هذه الآمال معلقة.

وإذا كانت التربية في مفهومها المعاصر عبارة عن عملية للتغيير والتطوير، ولها من الآثار والنتائج الإيجابية ما يجعلها تحتل المكان الأول بين وسائط الإصلاح والتقدم في أي دولة من الدول فإن نتائج هذه العملية منوطة إلى حد كبير **بإدارتها** – التي تمثل القيادة المسئولة عن سير العملية التربوية وحسن توجيهها – على أساس أن النجاح في أي عمل من الأعمال، أو أي تنظيم من التنظيمات يعتمد على الطريقة أو الأسلوب الذي تدار به تلك التنظيمات أو الأعمال وقدرة تلك التنظيمات على توجيه الأعمال والنشاطات نحو الأهداف المرغوب فيها (اليونسكو، ١٩٩٦: ٩).

وبالتالي إذا أردنا لمؤسساتنا التربوية أن تتحقق لها فعاليتها وأن تضطلع بدورها في بناء الإنسان وإرساء قواعد المستقبل للأجيال المتجددة فلابد لها من **إدارة واعية** تعمل على استمرار

بقائها ونموها وتطورها بما يكفل لها تحقيق أهدافها ومواجهة تحدياتها ومواكبتها لكل جديد مع الحفاظ على أصالتها.

وتعتبر الإدارة أحد أهم متطلبات النهوض بالمؤسسات التربوية – خاصة الجامعات – حيث الموارد والإمكانات محدودة، والإقبال على التعليم يشهد ازدحاماً، وظهور بعض التخصصات والمهن الجديدة، وانقراض بعض المهن وتطوير مهن أخرى كل ذلك يؤكد على أهمية الإدارة التربوية وضرورة الاهتمام بها لمواجهة هذه المتغيرات، خاصة ونحن نعيش عصر العولمة الذي تقع على المؤسسات التربوية فيه – ولا سيما الجامعات – العبء الأكبر في مواجهة تحدياته للحفاظ على الهوية والذات.

كما لم يعد خافياً على أحد أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة في كافة المنظمات، فهي عنصر النجاح أو الفشل فيها، وعليها تتوقف حياة المنظمة وقدرتها على البقاء والنمو والازدهار. ويمكن لعنصر الإدارة أن يلعب هذا الدور من خلال التطبيق الصحيح للوظائف الإدارية – التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة – التي تستند على مبادئ وقواعد علمية صحيحة انطلاقاً من نظريات وأصول ثابتة، حتى تتوصل المنظمة إلى أهدافها المنشودة (المغربي، ١٩٧٤: ٧٨).

إن حياة المنظمة (الجامعة) واستمرار بقائها ونموها وازدهارها يتوقف على مدى فعاليتها. وتتوقف درجة الفعالية للمؤسسة الجامعية بدرجة كبيرة على الطريقة التي تدار بها، كما وترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى جدية إدارة الجامعة في السعي للحاق بأسباب التقدم العلمي والتكنولوجي. فبقدر ما تتوفر إدارة كفء بقدر ما تتحقق الفعالية التنظيمية للجامعة، فالصلة قوية وواضحة ما بين فعالية المنظمة، وما بين كفاءة الإدارة وفعاليتها.

ونظراً لما للجامعة من أثر فعال في تنمية الفرد والمجتمع على حد سواء.. وبسبب ازدياد أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة التربوية في المؤسسات التعليمية ولاسيما الجامعات.. فقد ازدادت الحاجة إلى التعرف على طبيعة العمل الإداري التربوي، ودراسة القضايا الإدارية والتنظيمية التي تخص الجامعات في هذا العصر الذي أصبح التعليم الجامعي فيه جزءاً لا يتجزأ من حياة المجتمع المعاصر ويؤثر عليه بصورة فعالة.

وحيث إن [الفعالية التنظيمية أو فعالية المنظمة] هي [الضالة المنشودة] للإدارة في كافة أنواع المؤسسات.. فإن الفعالية التنظيمية للمؤسسات الجامعية هي الضالة المنشودة للإدارة التربوية على اعتبار أن المؤسسات الجامعية مؤسسات تربوية وأن إدارة هذه الجامعات نوع من

أنواع الإدارة التربوية، التي تعني بإدارة أكبر صرح أكاديمي ومرحلة هامة من مراحل التعلــيم اللازمة لتنمية المجتمعات وتطورها.

ومن هنا ، وتأسيساً على ما سبق، فقد ارتأى الباحث أن يحتوي هذا الفصل (الإطار النظري للدراسة) على ثلاثة مباحث رئيسة هي:

المبحث الأول : الإدارة التربوية

المبحث الثاني : الجامعات ورسالتها

المبحث الثالث : الفعالية التنظيمية

المبحث الأول : الإدارة التربوية

- γ تمهيد
- γ نشأة الإدارة التربوية
- γ مفهوم الإدارة والإدارة التربوية
- γ أهمية الإدارة التربوية
- γ عمليات أو وظائف الإدارة التربوية
- γ مجالات أو ميادين عمل الإدارة التربوية (الجامعية)
- γ أنواع الإدارة التربوية (الجامعية)

المبحث الأول : الإدارة التربوية

تمهيد:

حتى يتم العمل التربوي بالشكل الصحيح ويكتب له النجاح ينبغي أن يتوفر لـــه المســـار الذي يضمن له ذلك، وهذا إنما يكون من خلال مؤسسة تربوية تتمتع بمستوى عالٍ من الكفـــاءة والفعالية. كما إن من أهم مقومات النجاح للعمل التربوي وللمؤسسة التربوية علـــى حـــد ســـواء معرفة الكيفية التي تدار بها، والأسس التي تقوم عليها هذه الإدارة.

ورغم ما للإدارة التربوية من ارتباط وثيق الصلة بعلم الإدارة بشكل عام من حيث النشأة والتطور والمفهوم والأسس والأصول والنظريات.. إلا أن للإدارة التربويـــة ســـماتها المميـــزة وشخصيتها المستقلة – التي تكتسبها من طبيعة التربية – والتي تجعلها علماً قائماً بذاته يختلـــف في تفصيلاته عن علم الإدارة بشكله العام.

وفيما يلي يقوم الباحث بإلقاء الضوء على الإدارة التربوية للتعرف على أبرز ملامحها في محاولة لفهم طبيعتها.

γ نشأة الإدارة وتطورها:

ظلت الإدارة التربوية جنيناً في رحم النشاط البشري، منذ أن هبط آدم على هذه الأرض وأعلن عن قيام أول أسرة عليها، إلى أن جاء زمن المخاض والميلاد للإدارة – كعلم له أصـــوله ونظرياته – والذي كان تحديداً في مطلع القرن العشرين وفي ميدان الصـــناعة خاصـــةً حيـــث ظهرت أول المفاهيم للإدارة على أساس علمي.. آخذة بعد ذلك بالتطور السريع، والانتقال إلـــى الميادين الأخر، ولا سيما ميدان التربية.

فالإدارة كنشاط عرفت منذ وجدت المجتمعات الإنسانية على هذه الأرض "فهـــي ليســـت حديثة، لكنها قديمة، ظهرت منذ أن بدأ الإنسان ينتظم في جماعات، فوجود أشخاص، أو هيئـــات مشرفة على هذه الجماعات، تحكمها، وتوجه مواردهـــا، ونشـــاط أفرادهـــا، هـــو نـــوع مـــن الإدارة"(سليمان، ١٩٨٥: ٢١). "وتنظيم الإنسان لحياته، نوع مـــن أنـــواع الإدارة، وتنظـــيم المـــرأة لمنزلها، وإشرافها على تربية أبنائها، وتعاونها مع زوجها على الحياة، لون مـــن ألـــوان الإدارة. بيد أن الإدارة في العصر الحديث تختلف عنها في العصور السابقة في أنها كانـــت فيمـــا ســـبق بسيطة، لأنها كانت محدودة، بينما هي اليوم معقدة، لأنها تتصل بأناس كثيرين، وبمجالات عمـــل

كثيرة، وبتخصصات عديدة، نتيجة لتعقد العمل عموماً في هذا العصر الحديث" (عبود، ١٩٩٠: ٦٧-٦٨).

"وبالرغم من أن الإدارة، قديمة قدم المدنيات الأولى... إلا أن تقدم الإدارة ذاتها كان بطيئاً، إلى حد كبير على مدى العصور. ولكنها في العصور الحديثة بدأت تنمو، وتمارس بوضوح، حتى إذا أتى القرن العشرون، أخذت طريقها إلى الوجود كأحد اهتمامات العاملين في المجالات المختلفة، ثم أخذت طريقها أيضاً بين العلوم والفنون، ومن ثم عقدت لها المؤتمرات المحلية والدولية وربما كان أول مؤتمر دولي عقد للإدارة، ذلك المؤتمر الذي عقد في (براغ) عام ١٩٢٤م والذي تلاه العديد من المؤتمرات؛ العامة، والنوعية" (سليمان، ١٩٨٥: ٢٢).

والإدارة كعلم تعد من "العلوم الحديثة نسبياً مقارنة بالعلوم الأخرى، إنها وليدة القرن العشرين، حيث ظهر أول مفهوم لها في عام ١٩١١م. وكان ميدان الصناعة وإدارة الأعمال من أول الميادين التي ظهرت فيها الإدارة كأسلوب علمي منظم استخدم في مجال العمل" (العرفي، ومهدي، ١٩٩٦: ١٤).

وقد جاء علم الإدارة نتيجة الجهود المتواصلة من العلماء والباحثين المتخصصين في هذا المجال، فقد ظهرت الحاجة الماسة لدراسة الوسائل والطرائق الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسات على اختلاف أنواعها وأغراضها (نشوان، ١٩٩٢: ١١).

وكان مفهوم الإدارة العلمية من أول المفاهيم المبكرة التي ظهرت في ميدان الصناعة في أوائل القرن العشرين، ويعتبر رائد هذا الاتجاه (فريدريك تايلر) الذي يلقب بأبي الإدارة العلمية وكان اهتمامه منصباً على دراسة كفاءة الأداء وتوفير الجهد المبذول في العمل الجسمي... وقد انعكس هذا الاتجاه العلمي في إدارة الصناعة والأعمال التجارية على مفهوم الإدارة التعليمية التي اتخذت لنفسها إطاراً نظرياً مشابهاً، فالآلة هي المدرسة، ولهذه الآلة حجم أو سعة معينة هم التلاميذ، ولها نظام أو عملية إنتاج هي العميلة التربوية والتعليمية، ولها كمية منتجة هم خريجوها (مرسي، ١٩٩٦: ٢٢).

ومع أن الاهتمام بدراسة الإدارة بدأ في أوائل القرن العشرين إلا أن اندلاع الحرب العالمية الأولى والثانية وجه الاهتمام بعيداً عن دراسة الإدارة. وقد نشطت الكتابة في هذا الموضوع بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية. ويمكننا القول بأن الأدب الإداري حديث جداً حيث إن ما كتب في العشرين سنة الأخيرة – منذ أوائل الخمسينيات – يكوِّن الجزء الأكبر من مجموع الأدب الإداري المعروف (المغربي، ١٩٧٤: ٣٦).

ولقد تطورت مفاهيم الإدارة بسرعة كبيرة خاصة في النصف الثاني من القرن العشـــرين "فهي اليوم تعني مجموعة هائلة من المفاهيم التي تم تأصيلها علمياً بالبحث والدراسة، ومجموعة من الأساليب والأدوات المجربة والمختبرة في مواقف كثيــرة ثبــت فيهــا نجاحهــا لمعالجــة المشكلات" (السلمي، وآخرون، ب.ت: ٨).

γ نشأة الإدارة التربوية:

يمكن القول بأن "**مجال الإدارة التربوية ذاته،** من المجالات الجديدة، التي فرضت نفسها – مؤخراً – على المهتمين بشئون التربية والتعليم، بعد أن صار واضحاً، أن هذه الإدارة تابعــة للتربية، كعلم وفن، وليست تابعة لإدارة الأعمال، بمفهومها التقليدي، فــي التجــارة والصــناعة وغيرها" (عبود، ١٩٩٠: ٦).

وبالتالي " يعتبر ميدان الإدارة التربوية من ميادين الدراســات الحديثــة وليــدة القــرن العشرين، وإن كانت الممارسة الفعلية لها قديمة، قدم الحياة البشرية نفسها، إلا أن تطور مفــاهيم الإدارة التربوية على أساس علمي اعتمد في ذلك على تطور مفاهيم الإدارة في مجال الصــناعة وإدارة الأعمال في النصف الأول من القرن العشرين وحتى اليوم. ومن المؤسســات الصــناعية والتجارية انتقل علم الإدارة إلى مجال التربية" (مطاوع، وحســن، ١٩٨٠: ٩). ولم تبدأ الإدارة التربويــة تظهر كعلم مستقل عن علم الإدارة الصناعية أو التجارية، إلا منذ عــام ١٩٤٦م، حيــث بــدأت مؤسسة كللوج تهتم بها (عبود، ١٩٩٠: ٦٦). "فمنذ هذا التاريخ وحتى عام ١٩٥٩ ، قدمت المؤسســة ما يربو على تسعة ملايين دولار، فــي صــورة مــنح للجامعــات، لدراســة وتطــوير الإدارة التربوية"(جريفــث، ١٩٧١: ١٥). "ومن هنا بدأت الإدارة التربوية تفرض نفسها على علــوم التربيــة، وتتخذ لنفسها صفة بينها، ومناهج بحث، ومدارس مختلفة، شأنها في ذلك شــأن علــوم التربيــة الأخرى" (عبود، ١٩٩٠: ٨٥).

ورغم " أن إدارة التربية قديمة، قدم الحياة البشرية على الأرض، إلا أنها كانــت حتــى عهد قريب، بسيطة محدودة، بساطة الحياة عموماً في تلك العصور، ولكنها صارت اليوم، ومنــذ الحرب العالمية الثانيــة، معقــدة، تعقــد الحيــاة عمومــاً، منــذ أن وضــعت هــذه الحــرب أوزارها" (عبود، ١٩٩٠: ٨٥).

وقد تطور مفهوم الإدارة التربوية تطوراً سريعاً، معتمداً في ذلك علــى تطــور مفــاهيم إدارة الأعمال والصناعة من ناحية، وتوافر كثير من الدراسات في ميدان الإدارة التعليمية مــن ناحية أخرى، إلى أن تحول هذا التطور إلى (ثورة) إدارية بالفعل، وكان من نتائج هذه (الثــورة)

الإدارية، أن إدارة التربية لم تعد – كما كانت من قبل هذه (الثورة) – عمــلاً يقــدر عليــه كــل إنسان، ويتم بنجاح بأي طريقة، وإنما صارت (علماً)، له أصوله ومناهجه، و (فناً) يحتــاج إلــى صفات نفسية وعقلية وشخصية، و (مهنة) لها أخلاقياتهــا وتقاليــدها، المســتمدة منهــا، كعلــم وفن.(مرسي، ١٩٩٦: ٢١) (عبود، ١٩٩٠: ٨٧-٨٨).

γ مفهوم الإدارة والإدارة التربوية:

لقد كان لعلم الإدارة انعكاساته على التربية ومؤسساتها منذ نشأته، لذا يجــدر بنــا قبــل الحديث عن مفهوم الإدارة التربوية أن نعرج – ولو بإيجاز – على مفهوم الإدارة بشكل عام كي يتسنى لنا الكشف عن طبيعة هذا المفهوم فيكون ذلك منطلقاً للحديث عن الإدارة التربوية.

الإدارة (مفهومها وخصائصها):

أ – مفهوم الإدارة:

المعنى اللغوي لكلمة [الإدارة] يرجع إلى الأصل اللاتيني للكلمة وهــو [Serve] وهــي تعني [الخدمة] على أساس أن من يعمل في مجال الإدارة يقوم على خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة وهذا هو المعنى اللفظي لكلمة [الإدارة] (مطاوع وحسن، ١٩٨٠: ١٢).

أما في المفهوم الاصطلاحي " فتختلف النظرة إلى الإدارة تبعاً للمجال الذي تمارس فيه. فرجال الأعمال ينظرون إلى الإدارة بطريقة تختلف عن نظرة غيرهم من رجال التعليم مــثلاً أو رجال الجيش أو المهندسون.. إن لكل هذه الجماعات اهتماماتها الخاصة التــي تــنعكس علــى نظرتهم إلى الإدارة وعلى تعريفهم لها. على أنه مهما اختلفت وجهــات النظــر وتعــددت فــإن للإدارة أبعادها ومراميها وطبيعتها التي لا ينبغي أن تغيب عن المهتمين بالإدارة مهمــا اختلفــت مواقعهم واهتماماتهم" (جوهر، ١٩٨٤: ٣٢).

ولقد تم إطلاق العديد من التعاريف – من قبل العلماء والباحثين فــي مجــال الإدارة – لتحديد مفهوم الإدارة، بيد أنهم لم يتفقوا على صياغة تعريف محدد لمفهومها، لذا فــإن تعريفــاً واحداً لم يكن شاملاً وكافياً لتحديد هذا المفهوم بدقة، وليس ذلك لأن الإدارة شيء غير مفهــوم، وإنما يرجع ذلك إلى:

- الإطار النظري المعتمد في تحديد المفهوم.
- الفلسفة التي يؤمن بها الباحث والتي تعد أساساً في بناء المفهوم وتحديده.
- الزاوية التي ينظر من خلالها الباحث إلى ذلك المفهوم.

- الافتراض أو مجموعة الافتراضات التي تبناها الباحث، والفرضية أو الفرضيات التي استند إليها في توضيح أبعاد ذلك المفهوم وبلورة مضمونه (العرفي ومهدي، ١٩٩٦: ٢٣).

ولما كان من الصعب إيجاد تعريف شامل متفق عليه، فسيعرض الباحث فيما يلي جملةً من هذه التعاريف التي من شأنها أن تساعد في بيان وتوضيح طبيعة هذا المفهوم ومدلولاته:

يرى البعض أن الإدارة فن التعامل مع الآخرين مع التأكيد على الكفاءة أمثال "فريدريك تايلور" (Taylor) الذي عرفها بأنها: "الإدارة، فن الإدارة، هو المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها" (Taylor, 1903: 21).

بينما يرى آخرون أن الإدارة مجموعة من العمليات المتكاملة ومنهم "فايول" (Fayol) الذي عرفها بقوله: "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة" (Fayol, 1949 : 6). وكذلك ستونر (Stoner) الذي يعرفها بأنها: "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية" (أبو قحف، ١٩٩٥: ١١-١٢).

أما "ديموك" (Dimock) فيرى أن الإدارة حسن التصرف في المواقف، فيعرف الإدارة بأنها "معرفة أين تريد أن تذهب، ومعرفة المصاعب التي يجب أن تتجنبها، ومعرفة القوى والعوامل التي تتعامل معها، ومعرفة كيفية التصرف لتقود باخرتك وملاحيك (طاقم الباخرة) بفعالية ودون ضياع في عملية الوصول إلى حيث تريد" (Dimock, 1945: 10).

ويركز البعض على أن الإدارة ذلك العضو المسؤول عن تسيير أمور المؤسسة وتحقيق النتائج، فيعرفها "بيتر دركر" (Drucker) بقوله: "الإدارة ذلك العضو ذو الوظائف المتعددة الذي يدير المشروع ويدير المديرين ويدير العمال والعمل" (الهواري، ١٩٧٦: ٦٨٨). ويعرفها الهواري بأنها: "ذلك العضو في [المؤسسة] المسئول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة في المجتمع. سواء أكانت المؤسسة شركة أو مستشفى أو جامعة أو مصلحة أو وزارة... الخ"..."فإذا كانت [المؤسسة] **شركة تجارية** وجدت في المجتمع لتوفير سلع لإشباع حاجات ورغبات معينة فإن إدارة هذه الشركة هي العضو المسئول عن تحقيق تلك النتائج. وإذا كانت [المؤسسة] **مستشفى** وجدت في المجتمع لعلاج المرضى بأقل التكاليف فإن إدارة المستشفى هي العضو المسئول عن تحقيق النتائج التي وجد من أجلها المستشفى. وإذا كانت [المؤسسة] **جامعة** وجدت في المجتمع لتعليم الطلبة مهارات متخصصة لخدمة المجتمع ، فإن إدارة الجامعة هي العضو المسئول عن تحقيق تلك النتائج، وهكذا" (الهواري، ١٩٧٦: ٦). ويحذو أبو

قحف حذوهم فيعرفها بأنها: "العنصر المسئول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغهـا جميع المنظمات العامة في المجتمع/منظمات خدمة البيئة: كالمصنع، والمدرسـة، والمستشـفى، والنادي، والجامعة، ومكتب المرور، والشرطة... الخ" (أبو قحف، ١٩٩٥: ٩).

ويرى البعض أن الإدارة عملية اتخاذ قرارات، فيعرفها جوهر بقوله : " الإدارة عمليـة اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن، وبأقل تكلفة، في إطار الظروف البيئية المحيطة" (جـوهر، ١٩٨٤: ٣٤).

في حين يراها السلمي وزملاؤه بأنهاعملية أو نشاط فيعرفوها بأنها: "عمليـة مسـتمرة، تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية، تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باسـتخدام المـوارد المتاحـة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة" (السلمي، وآخـرون، ب.ت : ٩).

وهناك من يرى بأن الإدارة "علم له مقوماته وأسسه وأصوله ونظرياته، يتطور ويتجـدد حتى يتلاءم مع ظروف المجتمعات، ويعايش تقدمها" (سليمان، ١٩٨٥: ٢٥).

ولقد أشار كل من هيرسي وبلانكارد (Hersy & Blanchard) من خلال مراجعتهمـا للأدبيات إلى أن هناك تعريفات للإدارة تساوي عدد الذين كتبوا في هذا الميدان. وأن هناك نقطة مشتركة في هذه التعريفات هي أن اهتمام الإداري يتمركز حول إنجاز الأهـداف التنظيميـة أو أهداف المنظمة التي يديرها. وفي ضوء ذلك فإنهما يعرفان **الإدارة** بأنها: العمل مع الجماعـات والأفراد ومن خلالهم لإنجاز الأهداف التنظيمية. والإدارة بموجب هذا التعريـف تنطبـق علـى المنظمات كافة، سواء كانت منظمات عمل أو تجارة، أو مؤسسات تربويـة، أو مستشـفيات، أو منظمات سياسية، أو عائلات (العرفي، ومهدي، ١٩٩٦: ٢٤-٢٥).

ومن واقع التعاريف السابقة للإدارة يمكن للباحث أن يستخلص بعض العناصر الهامة التي ترتكز عليها مفاهيم وتعاريف الإدارة، وأهمها ما يلي:

- وجود غايات وأهداف تسعى الإدارة لتحقيقها.
- وجود جماعة من البشر، فالإدارة تقوم على تنسيق الجهود الجماعية المختلفة. لذا فـإن سـر النجاح في الإدارة هو في كيفية التعامل مع العنصر البشري بنجاح بقصد تحقيـق الأهـداف المقررة بكفاءة وفعالية.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

- الإدارة تتم وسط بيئة اجتماعية محيطة تتفاعل معها فتؤثر فيها وتتأثر بها.
- اتخاذ القرار هو جوهر ومحور العملية الإدارية.
- الإدارة علم وفن.
- أن عملية الإدارة تتم من خلال عدد من الوظائف أو العناصر الأساسية التي تتكامل فيما بينها كما وتؤثر في بعضها البعض، وهذه الوظائف تتمثل في: التخطيط، التنظيم، التوجيه والتنسيق والقيادة، والرقابة، واتخاذ القرارات.. الخ.

ويمكن للباحث استخلاص التعريف التالي للإدارة: فهي علم يبحث في أفضل طرق وأساليب الإنجاز الفعال بحيث يُمكِّن صاحبه (المدير) – بقدر ما امتلكه من صفات شخصية مصقولة بالخبرة والتجربة.. وباستخدام وظائف كالتخطيط والتنظيم والرقابة – من تسيير العمل وإنجاز المهام، عند مستوى معين من الكفاءة والفعالية، في ضوء الإمكانات المتاحة في بيئته، وبما يخدم أغراضاً معينة.

ب– خصائص الإدارة:

١– **العمومية:** إن الخاصية الأساسية للإدارة هي العمومية. هذه الصفة يقصد بها التأثير على المجتمعات المعاصرة، والتطبيق في مواقف مختلفة ومتباينة. فالإدارة لا تقتصر ممارستها على منظمات بعينها، بل تمارس في كافة المنظمات، فهي تمارس في منظمات الأعمال، والجامعات والمدارس، والوكالات الحكومية، والمستشفيات، والمنظمات الاجتماعية، والسياسية، والرياضية، وغيرها. إن الإدارة تصبح عملية حتمية حيثما يوجد تجمع إنساني يجد أن التنسيق بين الأعمال التي يؤديها يصبح أمراً ضرورياً (شريف، ١٩٩٧: ١٩).

لهذا فإن الإدارة لها مفهوم واحد سواء كان استعمالها في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص. فالإدارة في إطار مفهومها العام تأخذ صيغة نوعية حيث إن هناك إدارة الأعمال التجارية، إدارة المستشفيات، إدارة الفنادق، الإدارة المالية، الإدارة المحاسبية، إدارة المبيعات، الإدارة الجامعية، وغيرها. ومن هنا يتضح أن الإدارة تدخل جميع النشاطات الإنسانية. ويعتمد نجاح المؤسسة على الكفاءة الإدارية فيها، فإذا توفرت هذه الكفاءة الإدارية فإنها ترقى بالمؤسسة لتقودها إلى أهدافها المنشودة بأقل التكاليف (المغربي، ١٩٧٤: ١٤).

٢– **التنوع والتعدد:** للإدارة مفهوم واحد في كافة المؤسسات من حيث الإطار العام للعملية الإدارية، لكنها متنوعة ومتعددة من حيث التفصيلات وذلك حسب طبيعة العمل وأهدافه في كل مؤسسة. بمعنى أن الإدارة بأنواعها المتعددة في مختلف المؤسسات (سواء كانت

مؤسسات عمل، أو مؤسسات تربوية، أو مستشفيات، أو مؤسسات سياسية، ..الـخ) تشـترك جميعاً فيما بينها من حيث أسلوب العمل (الإطار العام الـذي يشـمل: عمليـات التخطـيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة واتخاذ القرارات والتقويم إلى غير ذلك من العمليـات)، وبأن اهتماماتها جميعاً تتمركز حول إنجاز أهداف المؤسسة. في حين أنهـا الإدارة تختلـف فيما بين المؤسسات من حيث التفصيلات الخاصة بكل نوع حسب طبيعة العمل وأهدافه فـي كل مؤسسة. ذلك أن التفصيلات الخاصة بالإدارة التربوية تستمد من طبيعة العمل التربـوي وأهدافه. وكذلك الحال بالنسبة لأنواع الإدارة الأخر التي لها تفصيلاتها الخاصة حسب طبيعة العمل وأهدافه في كل نوع.

٣- **تأخذ تسميتها من طبيعة الأعمال وميادينها:** إذ الملاحظ أن الإدارة تأخذ تسـمية الأعمـال المطلوب إدارتها فيقال إدارة الشركات التجارية، إدارة الجامعات، إدارة المستشفيات... الـخ (الهـواري، ١٩٧٦: ٥٠٧). وبالمثل فقد تأخذ تسميتها من الميدان الذي تمارس فيـه فيقـال الإدارة التربوية إذا كانت تمارس في الميدان التربوي، ويقال الإدارة التجارية إذا كانت تمارس فـي الميدان التجاري، ويقال الإدارة الحكومية إذا كانت تمارس في الميدان الحكومي... وهكذا.

٤- **التكيف والتشكل:** فالإدارة "تتكيف وتتشكل تبعاً للإطار العام الـذي يعـيش فيـه المجتمـع، بنظمه، وقوانينه، بل وتنظيماته، ومدى التقدم الحضاري الذي يعايشه، فالشعوب البدائية مثلاً لديها نظام إداري، ولكنها لا تستطيع تحمل واجبات كثيرة معقدة كـالتي تتحملهـا الشـعوب المتحضرة، أو التي قطعت شوطاً في مسيرة التقدم" (سليمان، ١٩٨٥: ٢٠).

٥- **الاستمرارية:** الإدارة عملية تتميز بالاستمرارية ومصدر استمراريتها هو اسـتمرارية بقـاء المنظمات التي تسعى لإشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفـة، فهـي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على تحقيق فعاليتها واضطلاعها بمسـؤولياتها تجـاه المجتمـع، خاصة أن حاجات الإنسان دائماً مستمرة ومتجددة فضلاً عن تعدد حاجاته وطموحاتـه فـي المستقبل. هذا بالإضافة إلى ظهور الكثير من المشكلات التي تواجه المنظمات أثناء تأديتهـا لرسالتها (أبو قحف، ١٩٩٥: ١٥).

٦- **مسؤولية اجتماعية:** الإدارة مسئولية اجتماعية بطبيعتها، مسئولية وتكليـف ضـمني مـن المجتمع، فهي تكليف من المجتمع باستخدام موارده المادية والبشرية لتحقيق نتـائج محـددة (الهـواري، ١٩٧٦: ٧). "وهي مرآة تعكس حياة المجتمع، وما يتفاعل فيه مـن حركـات فكريـة واقتصادية، وسياسية، فضلاً عن النواحي الجغرافية وغيرها من القـوى الموجهـة" (سـليمان، ١٩٨٥: ١٩).

الإدارة التربوية:

نظراً لأن جميع الجهود توجه نحو تحقيق الأهداف، فإن اختلاف الأهداف باختلاف المؤسسات يشكل بالضرورة أنواعاً مختلفة من الإدارات. فهناك مثلاً الإدارة العامة، وإدارة الأعمال، والإدارة التربوية، وغيرها كثير.. وكل نوع من هذه الأنواع له خصوصياته التي ينفرد بها ضمن عموميات الإدارة المشتركة. ولكن الإدارة التربوية تتميز عن غيرها بمسئولياتها عن رفد جميع الأنشطة الإنسانية بالعنصر البشري المتعلم والمدرب. وهي بمجملها: نشاط ينظم وينسق جهود الأفراد ضمن الإطار الاجتماعي العام، خاضعاً لفلسفة تربوية محددة تقدم أهدافاً عامة وخاصة من أجل تنمية الفرد من جميع جوانبه، وإعداده للمواطنة الصالحة وللعمل المنتج(التل، وآخرون، ١٩٩٣: ١١٠٣).

وحيث إن المؤسسات بشكل عام تختلف فيما بينها من حيث نوعها وطبيعة عملها "فإن إدارة كل نوع من هذه المؤسسات، لا تتفق فيما بينها إلا في الخطوط العريضة فقط، فهناك خطوط عريضة لإدارة المؤسسات الصناعية، وخطوط عريضة لإدارة المؤسسات التجارية، وخطوط عريضة لإدارة المؤسسات العسكرية، وخطوط عريضة لإدارة المؤسسات التربوية، وهكذا.. وتحت هذه الخطوط العريضة، نجد تفصيلات أدق، تتصل بمؤسسات نوعية".. "ومن هنا، فإن هناك خطوطاً عريضة لإدارة التربية مستمدة من طبيعة التربية ذاتها، وتحت هذه الخطوط العريضة، تتدرج خطوط أكثر تفصيلاً، لإدارات المؤسسات التربوية المختلفة، وتحت هذه الخطوط الأكثر تفصيلاً، خطوط أدق لإدارة كل مؤسسة، حسب ظروف البيئة الموجودة بها هذه المؤسسة، وهكذا.." (عبود، ١٩٩٠: ٧٣-٧٤).

إذن، تتفق الإدارة التربوية مع أنواع الإدارة الأخرى في الخطوط الرئيسة لأسلوب العمل في كل منها، بحيث تشترك في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم واتخاذ القرارات إلى غير ذلك من الخطوط الرئيسة التي تسهم في إنجاح المؤسسة التربوية ومن ثم تحقيق فعاليتها.

معنى ذلك أن الإدارة التربوية تلتقي مع الإدارة عامة بمختلف أنواعها وألوانها في الإطار العام للعملية الإدارية فقط، أما فيما يتعلق بالتفاصيل، فإن الإدارة التربوية تشتقها من طبيعة العمل التربوي التي تقوم الإدارة بتحقيق أهدافه.

لذا يمكننا القول بأن الإدارة التربوية تعتبر المجال التطبيقي لمبادئ ونظريات علم الإدارة عموماً في ميدان التربية والتعليم، فاكتسبت بذلك سماتها المميزة وشخصيتها المستقلة من طبيعة التربية التي جعلتها علماً قائماً بذاته يختلف في تفصيلاته عن علم الإدارة بشكله العام.

مفهوم الإدارة التربوية:

من حيث التعريف المحدد للإدارة التربوية، فشأنها في ذلك شأن الإدارة بشكل عام، إذ لم يتفق الباحثون والمهتمون في هذا المجال على تعريف محدد لمفهوم الإدارة التربوية. حيث إن لها معانٍ متعددة يمكن أن يتحدد المقصود بها من خلال السياق العام الذي يتم من خلاله استخدامها.

فهي قد تستعمل ويقصد بها (علم الإدارة التربوية) بوصفها "علم له مقوماته وأسسه وأصوله ونظرياته، يتطور ويتجدد حتى يتلاءم مع ظروف المجتمعات، ويعايش تقدمها" (سليمان، ١٩٨٥: ٢٥).

وقد تستعمل بمعنى (عملية أو نشاط) وهنا تعرف بأنها: "مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها، سواء في داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها، لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية" (مرسي، ١٩٩٦: ١٩). أو كما عرفها فوكس (Fox) بأنها "كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً منتجاً" (التل، وآخرون، ١٩٩٣: ١١٠٣).

وقد تستعمل ويراد بها الفئة التي تمارس النشاط الإداري في الميدان التربوي [فئة المديرين] العضو المسئول عن تحقيق أهداف المؤسسات التربوية التي هي أهداف التربية.

وحقيقة الأمر فليس هناك تناقض بين التعاريف السابقة حيث إن **علم الإدارة التربوية** في معظم الأحيان يتولى وصف **العملية أو النشاط الإداري** الذي تمارسه وتتولاه الفئة الهامة **[المديرين]** في المؤسسة التربوية.

وبالتالي يفهم البعض الإدارة التربوية على أنها [علم] حينما يقولون: مبادئ وأسس ونظريات الإدارة التربوية، ويفهمها البعض الآخر على أنها [عملية أو نشاط] حينما يقولون: سوء إدارة، ويفهمها آخرون على أنها الأشخاص الذين يقومون بهذا النشاط [فئة المديرين]عندما يقولون مثلاً: قررت الإدارة كذا.. (الهواري ، ١٩٧٦ : ٤).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن للباحث أن يقدم هذا التعريف **للإدارة التربوية:**

علم يبحث في أفضل طرق وأساليب الإنجاز الفعال بحيث يُمكِّن صاحبه (المدير) – بقدر ما امتلكه من صفات شخصية مصقولة بالخبرة والتجربة.. وباستخدام وظائف كالتخطيط والتنظيم والرقابة.. – من تسيير العمل وإنجاز المهام عند مستوى معين من الكفاءة والفعالية، في ضوء الإمكانات المتاحة في البيئة، وبما يخدم أغراض التربية.

γ أهمية الإدارة التربوية:

تحتل الإدارة مكانة خاصة في حياة الدول والشعوب ولا سيما في العصر الحديث حيث تلعب دوراً مهماً في نجاح أو إخفاق مؤسسات المجتمع باختلاف أنواعها وأغراضها. فلا يمكن لأي عمل من الأعمال أو مؤسسة من المؤسسات أن يكتب لها النجاح بدون إدارة ناجحة.

وإن تقدم أي مجتمع وازدهاره يعتمد بدرجة كبيرة على مدى فعالية مؤسساته ولا سيما التربوية منها، كما إن نجاح وفعالية هذه المؤسسات يعتمد إلى حد كبير على المهارة التي تُؤدى بها أعمال الإدارة فيها. حيث إن سر نجاح أي نشاط أو عمل إنما يكمن في حسن إدارته، وليس في ذات النشاط أو ذات العمل، فالإدارة الصالحة هي سر نجاح الأعمال. وبالتالي فإن الإدارة والإداريين في مستويات العمل المختلفة في أي مؤسسة هم المسئولون عن تحقيق الفعالية لمؤسستهم.

هذا، وتعتبر الإدارة في المجتمعات الحديثة عملية هامة وتزداد أهميتها بزيادة مجال المناشط البشرية واتساعه من ناحية، واتجاهه نحو مزيد من التخصص والتنوع والتفرع من ناحية أخرى (مرسي، ١٩٩٦: ١٧).

"فما من نشاط أو اكتشاف أو اختراع أو خدمة إنتاجية أو تعليمية إلا ويكون من ورائها إدارة تدفعها وتخرجها إلى حيز الوجود، فالإدارة هي المسئولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تصادفه مؤسسة من المؤسسات أو وزارة من الوزارات أو مجتمع من المجتمعات، ولها اليد الطولى في تقرير الأمور وتصريف شؤون الحياة وتحقيق الأهداف الذي يطمح أي مجتمع في الوصول إليها" (مطاوع وحسن، ١٩٨٠: ٢٠).

وعليه فإن نجاح أو إخفاق أي عمل في ميدان التربية إنما يعزى إلى ما تؤديه الإدارة التربوية من مهمات. ومن أجل أن تحقق العملية التربوية أهدافها، ينبغي أن تكون وراءها إدارة واعية تعمل على تنسيق جهود العاملين وطاقاتهم، ذلك أن العملية الإدارية -في جوهرها- نشاط هادف لتوجيه الجهود البشرية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة بأساليب ووسائل معينة (العرفي، ومهدي، ١٩٩٦: ٣٨).

هذا، وتلقى الإدارة التربوية اهتماماً متزايداً بوصفها العنصر المسئول عن قيادة المؤسسة التربوية إلى بر الأمان مهما حدث من اضطراب في الأجواء المحيطة، أو بعبارة أخرى هي العنصر المسئول عن تحقيق النجاح والفعالية للمؤسسة التربوية التي تديرها. فهي مصدر الحركة والحيوية والنمو للمؤسسة التربوية.

لذا فإن أهمية الإدارة التربوية تنبع من أهمية التربية والمؤسسات القائمة عليها، حيث إن تلك المؤسسات (الجامعات) هي التي ترفد مؤسسات المجتمع الأخرى في كافة مجالات العمل والإنتاج بمتطلباتها من القوى البشرية اللازمة للعمل في هذه المؤسسات لرفع درجة كفاءتها وفعاليتها وبالتالي النهوض بالمجتمع كله.

γ عمليات أو وظائف الإدارة التربوية:

يمكن النظر إلى الإدارة على أنها عملية تتألف من أعمال ونشاطات محددة (عمليات أو وظائف) يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المنظمة، وبالتالي تحقيق الهدف الأسمى المتمثل بالبقاء والنمو والازدهار. كما يمكن النظر إليها على أنها عملية يمكن عن طريقها، الجمع بين الموارد المختلفة المتاحة بأفضل السبل لتحقيق أهداف محددة مسبقاً بأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال أي ما يسمى بالكفاية الإنتاجية. وأنها -الإدارة- لها مبادئ وقواعد محددة، وأنها كغيرها من العلوم كالطب والهندسة والتدريس يمكن تطويرها بالممارسة والاستفادة من الأخطاء عند تطبيق مبادئها. وبالخلاصة أن الإدارة عملية تتألف من نشاطات ووظائف، ويمكن اكتساب المهارة فيها وتطويرها (الشيخ سالم، وآخرون، ١٩٩٥: ١٤-١٥).

فالإدارة التربوية عادة ما تقوم بمجموعة من العمليات أو الوظائف الإدارية التي تتلاءم مع طبيعة المنظمة التربوية وأهدافها، ساعية من وراء ذلك إلى تحقيق أقصى درجة من الكفاءة والفعالية لتلك المنظمة التربوية التي تديرها.

وبالتالي فإن عمل الإدارة التربوية يتركز في التحقق من أن المنظمة التربوية التي تقوم بإدارة شئونها تسير نحو أهدافها المرسومة بكفاءة وفعالية من خلال استخدام وظائف محددة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والاستثمار الأفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة، وعن طريق الربط الدائم بين الغايات والوسائل (مصطفى، ١٩٩٤: ٢٩).

ورغم اتفاق علماء الإدارة على أن للإدارة وظائف لابد من القيام بها وممارستها، فإنه ساد بينهم اختلاف كبير حول تحديد عدد هذه العمليات أو الوظائف وتطبيقاتها، والباحث هنا لن يتعرض إلى هذا الاختلاف، وإنما سيركز على مجموعة من الوظائف بوصفها رئيسية وأساسية للإدارة التربوية، والتي – في نفس الوقت – يمكن أن تندرج تحتها معظم الأنشطة والعمليات الإدارية.

ويبدو أن ثمة اتفاقاً بين الكتاب على الوظائف الإدارية الثلاث: التخطيط والتنظيم والرقابة، ولكنهم يختلفون في الجمع بين التوجيه والإشراف والتوظيف والتنسيق والأمر في وظيفة واحدة أو اعتبارها وظائف مختلفة.. ولكن مهما اختلفت طرق التوزيع فإن الوظائف الإدارية من مهام المدير بغض النظر عن مركزه في الهيكل الإداري للمنظمة، وبغض النظر عن نوعية المنظمة الذي يعمل فيها (المغربي، ١٩٧٤: ١٢٠).

وهذه الوظائف تتميز بالعمومية، فهي تطبق وتمارس في كافة المنظمات باختلاف أنواعها وأهدافها، وفي جميع الظروف، وفي كافة المجالات. فإن أي نشاط إنساني منتج سواء كان فردياً أو جماعياً، ومهما كان نوعه خاصاً أو عاماً، وبغض النظر عن حجمه صغيراً كان أم كبيراً، يهدف للربح أو لا يهدف للربح، ينتج سلعة، أو خدمة، وفي أي مجال كان تربوي أو اقتصادي أو سياسي أو ثقافي أو ديني أو رياضي أو غير ذلك فإنه لا شك يحتاج إلى ممارسة هذه الوظائف حتى يتم بفعالية وكفاءة (السلمي، وآخرون، ب.ت: ١٠٣).

وعليه "فالمدير يقوم بنفس الوظائف الإدارية سواء كان يعمل لصالح مؤسسة خيرية أو مؤسسة حكومية أو شركة تجارية أو مستشفى أو جامعة أو مؤسسة دينية. وكذلك فإن عمله الإداري لا يختلف سواء كان رئيساً عاماً أو رئيس قسم من أقسام المنظمة أو رئيساً للعمال لأنه من المفروض أن يقوم بالتخطيط للمهمة التي كلف بإدارتها، ثم العمل على تنظيمها تنظيماً صحيحاً، وأن يقوم بالإشراف على من هم دونه مرتبة (مرءوسيه) وقيادتهم وتوجيههم وتقييم إنجازاتهم ومراقبتهم للتأكد من مدى تقيدهم بالأوامر والخطط المرسومة.. ومن الجدير بالذكر أنه رغم الاتفاق على أهمية الوظائف الإدارية إلا أن هناك تفاوت في هذه الأهمية بالنسبة للمستويات الإدارية المختلفة في المشروع. فكلما تدرجنا نحو المستويات الإدارية العليا كلما وجدنا أن

المدير يمارس قدراً أكبر من الوظائف الإدارية وذلك بسبب ازدياد سلطانه واتساع مسؤولياته. فهو بحاجة إلى درجة كبيرة من التخطيط والتنظيم نظراً لازدياد عدد الأشخاص الذين يعملون تحت إمرته ولكثرة النشاطات التي يجب الإشراف عليها. وأما المدير في المستويات الإدارية الدنيا فإنه لا يحتاج لمثل هذه التعقيدات بسبب مسؤولياته المحدودة" (المغربي، ١٩٧٤: ١٢٠-١٢١).

وخلاصة القول، إذا نظرنا للإدارة التربوية باعتبارها (عملية) فإنه يمكن تحليلها ووصفها من خلال وظائف رئيسية متكاملة ومتشابكة، الفصل بينها نظري لتسهيل مهمة دراستها بشكل علمي، أما في الممارسة العملية لها فهي في غاية التداخل والترابط لدرجة يستحيل معها فصل إحداها عن الأخرى.

" فالإدارة عملية متعددة الأطراف والنواحي وتكون حلقة متكاملة يصعب على الفرد فصلها عن بعض لدراستها وتحليلها. فالوظائف الإدارية متداخلة في بعضها البعض ولا يمكن دراسة الواحدة منها دون دراسة الوظائف الأخرى دراسة وافية. فالتخطيط في حد ذاته مثلاً ينطوي على الوظائف الأخرى كالتنظيم والقيادة والرقابة" (المغربي، ١٩٧٤: ٣٦).

ولا شك بأن الهدف من تلك الوظائف الرئيسية للإدارة وما يندرج تحتها من وظائف متعددة أخرى هو تحقيق فعالية المنظمة لتكون قادرة على أداء رسالتها على أكمل وجه.

ومن الملاحظ أن هناك شبه إجماع على أن الوظائف الرئيسية للإدارة التربوية هي:

- **التخطيط (Planning)**.
- **التنظيم (Organizing)**.
- **التوجيه (Directing)**.
- **الرقابة (Controlling)**.

γ مجالات أو ميادين عمل الإدارة التربوية (الجامعية):

إذا تتبعنا ميادين عمل الإدارة التربوية فنجدها واسعة جداً بحيث أنها تشمل كافة قطاعات المجتمع وطبقاته.. إلا أنه يمكن حصرها ولا سيما في المؤسسة الجامعية في المجالات الرئيسية التالية: (الأحمد وآخرون، ١٩٨٦ ؛ مرسي، ١٩٩٦)

أولاً: الطلبة: وذلك بالعمل على رعايتهم والاهتمام بهم وتوفير أفضل الخدمات التي تحقق لهم جملة من الفوائد في نواحٍ متعددة أهمها :

- **رضاهم التعليمي:** وذلك بالاهتمام والحرص على تحقيق الرضا لدى الطلبة عن نظام التعليم وبرامج التدريس في المؤسسة التعليمية.

- **نموهم الأكاديمي:** وذلك بالاهتمام بمستوى التحصيل لدى الطلبة، ومدى إقبالهم على البحث والمطالعة، وحرصهم على التواصل العلمي، وتزويدهم بالعلوم والمعارف النافعة، والاهتمام في المساهمة بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تنمية وتطوير مستوى الأكاديمي للطالب.

- **نموهم المهني:** وذلك بالاهتمام بإعداد الطلبة وتدريبهم مهنياً (الإعداد لوظيفة أو مهنة ما) خلال فترة الدراسة، والعمل على تحقيق التكامل بين الجانب العلمي والعملي، والحرص على تنمية وتطوير شخصية مهنية لدى الطلبة لتهيئتهم لدخول سوق العمل في المجتمع، والحصول على الوظيفة المناسبة بعد التخرج.

- **نموهم الشخصي:** وذلك بالاهتمام بتنمية وتطوير شخصية الطالب (اجتماعياً، عاطفياً، نفسياً، ثقافياً، ...الخ)، وتطوير علاقاته بالمجتمع الخارجي، وذلك من خلال ما تتيحه وتوفره من فرص للتفاعل الاجتماعي في برامج الجامعة الترفيهية والثقافية.

ثانياً: هيئة العاملين (أكاديميين وإداريين) وذلك بالاهتمام بها من نواحٍ متعددة أهمها:

- **رضا الموظفين عن العمل:** وذلك من خلال الحرص على تحقيق رضا العاملين عن العمل في أمور مثل: نوعية نظام العلاقات والاتصال السائد في الجامعة، نظام المكافآت والحوافز، نظام الرواتب والترقيات، المشاركة في رسم السياسات وصنع القرارات، ظروف العمل وأعبائه، ...الخ.

- **النمو المهني للهيئة الأكاديمية والإدارية:** وذلك بالاهتمام والمساهمة بتنمية وتطوير هيئة التدريس في مجالات التدريس، والبحث والتأليف، وتقديم الاستشارات خدمةً للمجتمع، وكذلك

تنمية وتطوير الهيئة الإدارية، وذلك من خلال عقد الدورات والبرامج التدريبية وما يمكن توفيره من إمكانيات وفرص تشجيعية لتحقيق هذا النمو، الأمر الذي ينتج عنه تطوير العملية التربوية من حيث الأداء (طرق وأساليب التدريس) والمحتوى (المناهج الدراسية) والخدمات التعليمية المختلفة..

- إقرار العدد المناسب واختيار النوعية الممتازة من العاملين (الأكاديميين والإداريين)، بهدف توفير العناصر اللازمة لإنجاح العمل التربوي وتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

ثالثاً : المؤسسة التعليمية (الجامعة):

يعتبر الاهتمام بالمؤسسة التعليمية ككل (الجامعة) من المجالات الرئيسية والمهمة جداً للإدارة التربوية وذلك من نواحٍ متعددة أهمها:

- **انفتاح المؤسسة (الجامعة) وتفاعلها مع المجتمع:** ويتمثل في مدى قدرة الجامعة على التكيف (التأثير والتأثر) مع معطيات البيئة الاجتماعية المحيطة ومتغيراتها والاستجابة لاحتياجاتها وتطويرها، وذلك من خلال ما ترسمه الإدارة التربوية من سياسات وما تتخذه من قرارات بهذا الخصوص. ومن جانب آخر يتمثل في مدى القدرة على تحقيق الانسجام والتفاعل مع قطاعات المجتمع وذلك من خلال الأنشطة والبرامج والدورات التي تعقدها الجامعة خدمة للمجتمع.

- **القدرة على استقطاب الموارد:** ويتمثل في مدى قدرة إدارة الجامعة على اجتذاب وتوفير الموارد البشرية (أساتذة، إداريين، طلبة...الخ) والموارد المادية (أموال، منح دراسية، أجهزة ولوازم، ...الخ)، التي تضمن للمؤسسة الاستمرار والبقاء.

- **الصحة التنظيمية:** ويتحقق باهتمام الإدارة التربوية بكل ما يتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية من أمور مثل: مدى جودة إجراءات العمل داخل الجامعة، مدى سلامة وجودة نظام العلاقات والاتصال السائد في الجامعة، مدى استغلال القدرات والخبرات، ومظاهر النمو والتطوير والتخطيط للمستقبل..الخ.

- **سمعة المؤسسة:** ويتمثل بالاهتمام بالصورة الذهنية للمؤسسة لدى جماهيرها المختلفة.

γ أنواع الإدارة التربوية (الجامعية):

تعتبر الإدارة الجامعية نوعاً من أنواع الإدارة التربوية التي تعني بإدارة مرحلة هامة من مراحل التعليم اللازمة لتنمية المجتمعات وتطورها، وهي (الإدارة الجامعية) تنقسم إلـــى نـــوعين هما (Knowles, 1970: 1-3):

- **الإدارة الأكاديمية (Academic Administration)**: وهي التي تعني بإدارة الشؤون الأكاديمية كالسياسات التعليمية بدءاً بسياسات القبـــول والبـــرامج والمنـــاهج الدراســـية ومروراً بالتنظيم الأكاديمي لشؤون أعضاء هيئة التدريس الجامعي إلى إدارة الخـــدمات الطلابية وغيرها من الأمور الأكاديمية البحتة المتعلقة بالنشاطات الطلابيـــة ونشـــاطات أعضاء هيئة التدريس.

- **الإدارة غير الأكاديميـــة (Non-Academic Administration)**: ويطلـــق عليهـــا الإدارة العموميـــــة (General Administration) ولـــــيس الإدارة العامـــــة (Public Administration)، وهي التي تعنـــي بـــالتخطيط للحـــرم الجـــامعي، وإدارة البحـــوث، والعلاقات العامة، وإدارة الأفراد غير الأكاديميين، وإدارة مرافق الجامعة، إضافة إلـــى الإدارة المالية.

المبحث الثاني: الجامعة ورسالتها

γ تمهيد

γ مفهوم الجامعة

γ أهمية الجامعة

γ رسالة الجامعة المعاصرة

γ دور الجامعة في عملية التنمية الشاملة

γ الجامعة في مواجهة التحديات

γ المكونات الأساسية للجامعة

γ حرية الجامعة واستقلالها

γ مجال نشاط الجامعة وأولوياتها

γ الجامعات الفلسطينية

γ نشأة الجامعات الفلسطينية وتطورها

γ الإشراف على الجامعات الفلسطينية

γ محددات الفعالية للجامعات الفلسطينية

γ الجامعة الإسلامية

المبحث الثاني : الجامعة ورسالتها

تمهيد:

يحظى التعليم عموماً والتعليم الجامعي بوجه خاص في العديد من المجتمعات باهتمام متزايد باعتباره يمثل قمة الهرم التعليمي. ولقد أضحت النظرة إلى التعليم الجامعي -كمصدر أساسي لإعداد الأطر المهنية المختلفة، ومنبع قيادات حركة الحياة في المجتمع- أن تكون من البديهيات. ويؤكد ذلك ما نلحظه في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن المنصرم نحو السعي للارتقاء بمستوى التعليم الجامعي وتنويع صيغه لمواجهة الحاجات المتغيرة للأفراد والمتطلبات المتجددة للمجتمعات.

وتتطلع المجتمعات المختلفة إلى مؤسسات التعليم العالي بوجه عام والتعليم الجامعي بوجه خاص للاضطلاع بأدوار ووظائف متزايدة -خاصة في ظل العولمة القادمة- إذ لم يعد دور الجامعة في إطار المجتمع المعاصر تقديم معرفة أو ثقافة إنسانية عامة وشاملة.. بل أصبح هذا الدور معنياً بأداء مهمات جديدة تستجيب لحاجات متجددة بحيث يمكن لإنسان اليوم والمستقبل أن يتجاوب مع طابع تطور الحياة، وهذا يعني أن المهمة الأساسية للجامعة والمؤسسات التربوية بصورة عامة تتمحور حول بناء الإنسان المواطن الذي يستطيع أن يتجاوب مع معطيات الحضارة وقيمها المتجددة.. الإنسان القادر على الإنتاج والعطاء، الأمر الذي يلقي على تلك المؤسسات أعباء السعي لتطوير نفسها وتحسين وزيادة فعاليتها للقيام بتلك الأدوار الجديدة.

هذا، وتهتم الجامعات بمختلف أنواعها وتبعيتها بالارتقاء بخدماتها إلى المستوى الأفضل الذي يحقق أهداف هذه الخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية، ومما لا شك فيه أن وجود الإصلاح الإداري - الذي أصبح أحد صفات التنظيمات الإدارية الحديثة - يهدف لمعالجة المشاكل التي تعترض الرقي بمستويات الأداء وزيادة الفعالية.

إن الجامعة الفعَّالة القادرة على تأدية الأدوار الحيوية المطلوبة هي أساس تقدم المجتمعات المعاصرة ثقافياً واقتصادياً واجتماعياً، فالجامعة قلعة العلم، وهي المؤسسة الأقدر على مواجهة التحديات، ونشر الحضارة والثقافة، وحماية المجتمعات والأوطان، وتأمين مستوى جيد من الحياة الآمنة الكريمة للفرد والمجتمع على حد سواء.

مفهوم الجامعة:

رغم أن استعمال لفظ "الجامعة" دارج على فترة طويلة من الزمن فإن مدلول هذا اللفظ يبدو غير واضح بشكل يتفق عليه التربويون والإداريون والباحثون، ولعل هذا راجع إلى التباينات الفكرية وتعدد مجالات الاختصاص فيما بينهم.

إذ يعتبر البعض الجامعة بمثابة خلية حية في جهاز عضوي وفي هذا يعرفها الدكتور محمد المهيني بقوله: "الجامعة خلية اجتماعية تربوية علمية قيادية حية" (المهيني، ١٩٨٤: ١٨١).

بينما يرى آخرون أن الجامعة نظام مفتوح بمعنى أنه يؤثر في البيئة المحيطة ويتأثر بها. حيث يعرفها الدكتور حسين محمد علوي بأنها "نظام اجتماعي مفتوح وفريد من نوعه" (علوي، ١٩٨٠: ٥٠).

وفي محاولة لإعطاء تعريف أكثر تحديداً وشمولاً من سابقيه لمفهوم الجامعة يعرفها الدكتور تحسين الطراونة بقوله: "الجامعة مؤسسة اجتماعية ذات أهداف تربوية علمية وعملية وقيادية" (الطراونة، ١٩٨٩: ٤١٣).

وهناك من يرى بأن الجامعة "مؤسسة علمية مركبة ومعقدة، وظيفتها الرئيسة إنماء المعرفة بشتى أشكالها والمحافظة على الحضارة-وبالتالي المحافظة على الشعوب والأمم-وإغناء وإثراء المجتمع البشري" (أبو لغد، ١٩٩٣: ٣).

وحسب رأي الدكتور عبد الرحمن عيسوي فإن الجامعة في العالم العربي ينظر لها على أنها مؤسسة خدمات، ويرى ضرورة النظرة الاجتماعية للجامعة بحيث تعتبر مؤسسة إنتاج القوى البشرية التي لا تقل أهميتها عن أي مصدر آخر من مصادر الثروة، ومن أدوات الإنتاج (الطراونة، ١٩٨٩: ٤١٤).

وتعتبر الجامعة بحكم قانون إنشائها مؤسسة عامة ترتبط بعلاقة لا مركزية مع الدولة ولها موازنة مستقلة وإدارة مستقلة وتتمتع باستقلال فكري وعلمي ولها شخصية معنوية (عساف، ١٩٨٧: ٢٩-٣٨). وهذا يزيد من قدرة الجامعة على إحداث التغيير المطلوب في البيئة المحلية لتستطيع تحقيق رسالتها على أتم وجه وبطريقة أكثر فعالية.

أهمية الجامعة:

لعله من نافلة القول، الحديث عن أهمية الجامعات في العصر الحديث. فمهمة الجامعات فيها مراهنة على المستقبل، إذ أن الجامعة معطاة لها الثقة والمسئولية بتربية وإعداد قادة المستقبل لإدارة شئون الدولة والمجتمع. وبالتالي تستند أهمية الجامعات إلى أهمية الدور الذي تلعبه في حياة الأمم والشعوب المتقدمة والنامية منها على السواء. فهي المسؤولة عن نشر العلم والمعرفة في المجتمع حتى ينهض ويتقدم، ومنها تتخرج الكوادر المتخصصة التي تقود عملية تطوير كافة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. فالجامعات بذلك هي عقل المجتمع الذي يقود خطاه في طريق الرقي والتطور، وهي ضميره الذي يوجهه في مسيرته نحو الخير والحقيقة (السباخي، ١٩٩٤: ٢٢٧).

وتعد الجامعات مراكز للعلم والتطور وتنمية المعارف والعلوم والمهارات، وكذلك منابع للابتكار والإبداع، بما تضمه من نخبة المفكرين والعلماء وبما تديره من مختبرات ومكتبات ومراكز بحوث، وبما تمارسه من فعاليات وأنشطة بحثية وتعليمية وتربوية، فهي بذلك تأخذ مكانة العقل في جسد المجتمع. وإن كانت إرادة المجتمع تتمثل في سلطاته السياسية ومراكز صنع القرار فيه، فإن سلامة القرارات وصوابها يخضعان في جانب أساسي منهما لمدى اعتمادها على موجهات عقل المجتمع (الجامعات) (حسن، ١٩٩٠: ٤٥).

هذا وتحتل الجامعات مكانة هامة في المجتمع لدرجة ترقى بها إلى مستوى الريادة بين المؤسسات الأخرى. كما تحتل داخل أي نظام تعليمي أهمية فائقة، خاصة فيما يتعلق بإعداد القوى البشرية ذات المهارات العلمية، والقادرة على قيادة حركة الحياة في المجتمع. وقد زادت أهمية الجامعات في العصر الحديث بحيث باتت ركيزة أساسية في تشكيل خطط التنمية الشاملة وتطويرها.

ويعتبر التعليم الجامعي من أكثر الوسائل فعالية في إحداث التطوير والتنمية في كافة دول العالم. ويبرز دور التعليم الجامعي في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية المتسارعة التي تشهدها الألفية الثالثة، الأمر الذي يحتم على دول العالم إعادة التأكيد على أهمية التعليم وخصوصاً التعليم الجامعي.

رسالة الجامعة المعاصرة:

تتمثل رسالة الجامعة المعاصرة بدورها ومسئولياتها وما تقوم به من وظائف تجاه مجتمعها. وتتبلور رسالتها هذه في تخريج كوادر إدارية وفنية تساهم في إدارة مرافق الدولة الخدمية والإنتاجية إدارةً وفق المبادئ العلمية. وكذلك الإشراف على عمليات البحث العلمي، النظري والمختبري والميداني، فتزود البلاد بمجموعة من المفكرين والأخصائيين في مختلف مجالات البحث العلمي. وأخيراً وضع طاقاتها العلمية، وإمكاناتها العملية في خدمة مصالح المجتمع العليا. هذا، وتتنوع أساليب الجامعة في هذا الشأن، وفقاً لحجم الجامعة، وطبيعة اختصاصاتها، والمهام المنوط بها إنجازها (الشيخلي، ١٩٨٢: ١٢٠).

فالجامعة رسالة، قبلتها تنمية الرصيد المعرفي لخدمة المجتمع وتطوير أحواله من خلال التعليم والبحث المنتج للمعرفة الجديدة، ونشر المعرفة وتبسيطها، والاستفادة عن طريق الاطلاع، والإفادة عن طريق الترجمة للنتاج المعرفي في الجامعات ومراكز البحث في الأقطار الأخرى، فضلاً عن الريادة في تطبيق المنجزات العلمية والتكنولوجية؛ سعياً لحل أو حلحلة مشكلات الإنتاج والخدمات في واقعها الوطني. وتلك هي سباعية الجامعة الرسالة في تكاملها وفعاليتها، والتي ينبغي أن يكون التنظيم المؤسسي قنوات مرنة ومقتدرة على تحقيق مختلف مكوناتها (عمار، ١٩٩٦: ٨).

ومن الجدير بالذكر أن الجامعات بدأت بهدف محدد يتمثل في المحافظة على التراث المعرفي وتطويره ونشره، إلا أنها عملت عبر مراحل تاريخية طويلة على تطوير أهدافها. وفي دراسة أجراها المعهد الدولي للتخطيط التربوي، شملت أكثر من مائة جامعة في دول مختلفة، أجمل فيها مجموعة أهداف أساسية للجامعات فكانت كالآتي (Onshkin, 1972:124-211):

١- التعليم الجامعي كهدف أول أكدته (٩٧%) من الجامعات.
٢- الدراسات العليا كهدف ثاني أكدته (٩٢%) من الجامعات.
٣- البحوث النظرية (الأساسية) كهدف ثالث أكدته (٩٥%) من الجامعات.
٤- البحوث التطبيقية (الموجهة) كهدف رابع أكدته (٩١%) من الجامعات.
٥- خدمة المجتمع كهدف خامس أكدته (٨٢%) من الجامعات.

وفي هذا السياق يصنف البعض أهداف الجامعات إلى نوعين من الأهداف: إنتاجية وتدعيمية أما الأهداف الإنتاجية فهي التي تتصل بأهداف البيئة أي ما تحتاجه البيئة من مخرجات

الجامعة من إعداد الكفاءات المتخصصة، ونشر البحث العلمي، وتقديم الخدمات والاستشارات الفنية والعلمية للمجتمع. وأما الأهداف التدعيمية فهي التي تتصل بكيان الجامعة وبقائها وديمومتها، أي أنها أهداف ذاتية داخلية تدعم وجود الجامعة وتعزز من قدرتها على تحقيق الأهداف الإنتاجية (حسن، ١٩٩٠: ٥٠-٥١).

وخلاصة القول أن أهداف الجامعات وأدوارها ووظائفها تعددت وتنوعت استجابةً للتغيرات البيئية وقيادةً لحركة التنمية في المجتمعات.

وهناك شبه إجماع على أن الوظائف الأساسية للجامعة المعاصرة تندرج تحت ثلاثة عناوين رئيسة هي:

١- التعليم الأكاديمي المميز (إعداد القوى البشرية).

٢- البحث العلمي.

٣- خدمة المجتمع.

ومما لا شك فيه أن هذا التقسيم بين هذه الوظائف هو تقسيم اصطلاحي إذ أن من الصعب وضع حدود فاصلة بينها. وفيما يلي بيان مختصر لكل وظيفة من تلك الوظائف:

أولاً: التعليم الأكاديمي المميز (إعداد القوى البشرية):

تسعى جميع دول العالم كبيرها وصغيرها إلى إعطاء التعليم الجامعي اهتمامها وغاية عنايتها ورعايتها إحساساً منها بأهميته وقوة فعاليته في دفع عملية التقدم فيها وتحقيق خططها التنموية وإدارة مشاريعها. حيث يعتبر التعليم الأكاديمي أداة المعاصرة الحضارية، والوسيلة الفعالة لإعداد الطاقات والقوى البشرية المؤهلة والمتكيفة مع التطورات الحاصلة في مكونات عمليات الإنتاج لخدمة المجتمع وتنميته وتلبية متطلباته وحل قضاياه (زيتون، ١٩٩٥: ١٦).

هذا وتعتبر وظيفة إعداد وتأهيل القوى البشرية (الإعداد للمهن في مختلف التخصصات) من أهم الوظائف التي ارتبطت بالتعليم الجامعي، فالجامعة تقوم على التخصص، ومع تطور العلوم المختلفة واستحداث تخصصات جديدة تطورت التخصصات الجامعية على إثرها. وهذا ما يميز المؤسسة الجامعية عن مؤسسات التعليم العام في أنها تقدم تعليم عال متخصص ومستوى عال من

المعرفة. وبهذا تعتبر الجامعة مؤسسة إنتاجية تنتج القوى البشرية المدربة التي تتمثل بالكفاءات والعقول المفكرة والقيادات التي تتحمل المسئولية في المجتمع. وتعتبر الجامعة كذلك استثمار في الموارد البشرية باعتبار أن رأس المال البشري يمثل أهمية حيوية لكافة مؤسسات المجتمع (مرسي، ١٩٧٧: ٢٤-٢٦).

إن رسالة الجامعة الحقيقية تتمثل في بناء الإنسان، فإن استطاعت الجامعة فعلاً تأدية ذلك الدور، الذي هو أغلى وأثمن الثروات والطاقات، ودعمت القدرات العقلية والخلقية له، فإنها بذلك تكون قد بنت مستقبلاً زاهراً مشرقاً لهذه الأمة التي تتطلع إلى تحقيق النصر على أعدائها.

لذا تعتبر صناعة الإنسان القادر على الإنتاج والعطاء أهم الأهداف التي لابد للتعليم الجامعي أو يوليها اهتمامه. إذ يتعين على الجامعة أن تركز على بناء الشخصية القادرة على تحريك المجتمع وتوجيهه في اتجاه التنمية الشاملة. ويقاس دور الجامعة في تأدية وظيفتها الاجتماعية من خلال قدرتها على إحداث التغيير المرغوب فيه، عن طريق أساتذتها ومناهجها. فيدخل الطالب إلى الجامعة جاهلاً لنفسه ولقدراته، خائفاً من المستقبل، قلقاً عليه. وهنا تبدأ مسئولية الجامعة في إعادة بناء معارفه بما يتفق مع الأهداف الوطنية التي يجب أن يكون تركيزها على تعزيز الشعور بالانتماء لدى الطلبة وذلك بتحويل ولائهم وانتمائهم من انتماء محلي عشائري إلى انتماء وطني وقومي (برهوم، ١٩٨٨: ١٠٧-١٠٨).

وعليه لا يجب أن يقتصر دور الجامعة على مواد التخصص التي تقدمها للطلبة، فإلى جانب حرص الجامعة على تنمية الطلبة أكاديمياً، ومهنياً، فإنها تعمل على تنميتهم في مختلف جوانب الشخصية (اجتماعياً، وثقافياً، وأخلاقياً، وفكرياً،...الخ) سعياً إلى إيجاد شخصية الطالب المتكاملة. كذلك لابد للجامعة من أن تقوم بعملية مواءمة بين ما تطرحه من برامج تعليمية، وبين حاجات المجتمع الذي هي جزء منه، لتتمكن من إعداد الإنسان المنتمي القادر على الإنتاج والعطاء. وهذا لا يتأتى إلا من خلال وعي الجامعة بمسئولياتها في المشاركة في تنمية المجتمع وتغييره، ودورها في هذا المجال طليعي، لأنها هي المسئولة عن صناعة الإنسان الذي يحقق للمجتمع مثل هذا التغيير.

إلا أن التعليم العالي في الجامعة لا يزال محملاً بقيم رمزية تعمل للشهادة الأكاديمية والمكانة الاجتماعية، ومن ثم طغت الدراسات الإنسانية والاجتماعية على الأبحاث العلمية،

واختل التوازن بين مخرجات الجامعة من الخريجين وبين الاحتياجات الفعلية للمجتمع من التخصصات (حسن، ١٩٩٣: ٥٢).

ومن ناحية أخرى، فقد أدى الاهتمام المتزايد للجامعات بالدراسات العلمية والتكنولوجية المتخصصة، إلى ظهور مشكلة الخريج الذي لا يعرف شيئاً عما يحيط به من علوم ومعارف عدا ما تعلمه في مجال تخصصه. وقد زاد من صعوبة هذه المشكلة أن التخصصات في العلم الواحد قد تنوعت وتعددت بحيث لم تعد قادرة على تزويد الطالب بأفق معرفي معقول حتى في مجال اختصاصه (الخشاب والملاح، ١٩٩٨: ٣٥١).

لذا نجد أن التوجه المطلوب من جامعاتنا في الوقت الحاضر هو العمل الجاد نحو تنمية قدرات الاستيعاب والإبداع لدى طلبتها بحيث يكونون قادرين على التفاعل مع التقنية الحديثة في حقل العمل الذي يشتغلون فيه.

وتواجه الجامعة العديد من المشكلات التي تتصل بدورها في إعداد القوى البشرية، أهمها ما يتعلق بالربط بين مجالات العمل والتخصص الجامعي وكيف تستطيع الجامعة أن تعد الخريجين اللازمين لقطاعات العمل المختلفة، وما نوعية ومواصفات الخريج اللازم لمختلف التخصصات. كما أن على الجامعة أيضاً أن تواجه التخصصات الجديدة التي تنشأ باستمرار نتيجة تقدم المعرفة. وعلى الجامعة أيضاً أن تواجه الطلب الاجتماعي المتزايد عليها باستمرار نتيجة لنمو السكان من ناحية وتفجر المطامح والآمال من ناحية أخرى (مرسي، ١٩٧٧: ٢٦-٢٧).

هذا، ويحتاج التعليم الجامعي إلى قدرات خاصة من المدرس الجامعي. إذ أن كفاءة التعليم الجامعي بما فيه البحث تتوقف على الكفاءة المهنية للمدرسين الجامعيين. كما أن الكفاءة المهنية للمدرسين الجامعيين كفيلة بأن تعالج الكثير من مشكلات التعليم الجامعي، وتعزز النواحي الإنسانية للتدريس وكذلك العلاقات بين الأساتذة والطلبة.

ثانياً: البحث العلمي:

يعتبر البحث العلمي من السمات البارزة للعصر الحاضر، لما يلعبه من دور كبير في الإسراع بوتائر التنمية، فقد أصبح أحد الوسائل الرئيسة الذي تتبوأ الدولة به مكاناً مرموقاً في هذا العالم وأحد المعايير التي يقاس بها مدى تقدم الأمم. والبحث العلمي أحد الوظائف الأساسية للجامعة المعاصرة، وهو ركن أساسي من أركانها، وجزء لا يتجزأ من أنشطتها العلمية، وهو جانب يتصل بالنشاط البحثي (إجراء البحوث والدراسات ونشرها) وإعداد الباحثين المهرة من طلبة الجامعة، الهدف منه حل المشكلات المجتمعية، وتطوير المعرفة الإنسانية ووضعها في

خدمة الإنسان. ويعتبر الإنتاج العلمي أحد أنجع المقاييس -إن لم يكن المقياس الأساس- المتعارف عليها لتحديد ومقارنة مكانة المؤسسات الأكاديمية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن إجراء البحوث يحتاج قدرات خاصة من المدرس الجامعي غير تلك التي يحتاجها التدريس.

وقد جرت العادة إلى تقسيم البحوث العلمية إلى نوعين: نظرية (أساسية) وتطبيقية (عملية). والواقع أن هذا التقسيم بين البحوث هو تقسيم مصطنع لأن البحوث العلمية لها قيمتها بصرف النظر عن نوعها، فالبحوث النظرية تعتبر أساس للبحوث التطبيقية، والبحوث التطبيقية لابد لها من أساس نظري يسندها. وعلى كلٍ فالمسألة تتعلق بأولويات البحوث وهي مسألة خاضعة لظروف الجامعة والدولة التي تعمل فيها (مرسي، ١٩٧٧: ٣٠).

والواقع أن هناك مشكلات كثيرة تتصل بالبحوث العلمية في الجامعات ومدى قدرة الجامعات وأعضاء هيئة التدريس فيها على الوفاء بالتزاماتها، من بين هذه المشكلات على سبيل المثال، الزيادة الكبيرة في أعداد الطلبة الجامعيين وما ينتج عنه من زيادة في أعباء التدريس على الأساتذة إلى جانب مسئولياتهم الإدارية تستنفذ معظم وقت الأساتذة ولا تمكنهم من إعطاء البحوث حقها. بل إن الجامعات تعمل بطريقة غير مقصودة على تشجيع الأساتذة على ترك البحث العلمي عندما تمنحهم أجوراً على المحاضرات الإضافية. وهناك مشكلة أخرى تتعلق بقلة مخصصات البحوث في الميزانية. يضاف إلى ذلك رفض الجامعات أحياناً التعاون في البحوث التطبيقية لزيادة اهتمامها بالبحوث الأساسية (مرسي، ١٩٧٧: ٢٩).

وفي رأي الباحث أن ذلك راجع إلى عدم توافر قيم البحث العلمي بالشكل المطلوب وكأن البحث العلمي شيئاً لا يستحق الاهتمام. حتى إن ما يقوم به أعضاء هيئات التدريس من بحوث علمية في جامعاتنا الفلسطينية والعربية عموماً هي في معظمها بحوث فردية وليست جماعية وغرضها محدود وبالتالي يكون إسهامها أو الاستفادة منها محدود وغالباً ما تجرى لخدمة أغراض الترقية الأكاديمية.

ثالثاً: خدمة المجتمع:

لم تعد رسالة الجامعة تقتصر على إعداد المتعلمين فحسب، وإنما اتسع نطاقها ليشمل خدمة المجتمع والتفاعل معه، والسعي إلى تطويره، نحو الأفضل والأمثل، في إطار عقيدته ومثله العليا، وقيمه السائدة الموجهة لعمليات التنمية في مختلف المجالات. وتتمثل خدمة المجتمع فيما تقدمه الجامعة من خدمات للمجتمع في مختلف المجالات المتاحة لدى الجامعة كبرامج التعليم المستمر والاستشارات والمعارض المتنوعة والعمل التطوعي، والتدريب، وتنظيم الدورات القصيرة، والمؤتمرات والندوات، وتقديم المحاضرات العامة، وغير ذلك مما يندرج تحت خدمة المجتمع. فالجامعة، بإمكانياتها البشرية والمادية، قادرة – أو يفترض أن تكون كذلك – على أن تكون "بيت خبرة" لبقية أجهزة الدولة، وحتى القطاع الخاص في أحيان كثيرة.

ومن الأسباب الرئيسة، لأي نهضة جامعية، ربط الجامعة بالمجتمع، وهذا الأمر يتطلب اشتراك الجامعة اشتراكاً فعالاً في تقرير وتنفيذ البرامج والخطط التنموية. وبالتالي فإن دور الجامعة المعاصرة، يقتضي، بادئ ذي بدء، أن تتعرف على المشكلات الاقتصادية والسياسية والثقافية والإدارية للمجتمع، وصولاً لوضع الحلول الناجعة لها (الشيخلي، ١٩٨٢: ١٢٠).

وتعتبر الجامعة مركز إشعاع ثقافي للمجتمع، لذا يتوجب عليها أن تعد برنامجاً ثقافياً للمجتمع تعالج فيه أهم قضاياه الاجتماعية. فالجامعة ما وجدت إلا لخدمة المجتمع، تعيش من أجله وتعمل على رفاهيته، لذا ينبغي أن تنفتح الجامعة على المجتمع فتتحسس آماله وآلامه، وتلبي احتياجاته، وتستجيب لمتطلباته (مرسي، ١٩٧٧: ٣١-٣٢).

ومن حق المجتمع الذي نشأت الجامعة على ربوع أرضه أن يتوقع منها العمل على المحافظة على ثقافته وتراثه في الوقت الذي تسعى لتطوير علومه ومعارفه بما يساعده على مواجهة تحديات الحاضر والمستقبل في إطار من المزاوجة بين العالمية والمحلية، فتأخذ من العلم حقائقه واستكشافاته لتضعها في خدمة المجتمع واحتياجاته (فلتشر، ١٩٧٢: ٩٣-١٠٧).

هذا وتعتبر العلاقة بين الجامعة والمجتمع، علاقة تبادلية،جدلية، بمعنى أن ما يصيب المجتمع من أمراض أو مشكلات أو مظاهر للفساد المادي والمعنوي، ينعكس بدرجة أو بأخرى على الجامعة، وفي المقابل فإن ازدهار الأحوال في الجامعة ينعكس على تقدم الأمة ونهضتها

وتحضرها، والتلازم بين الظاهرتين أمر أكدته مشاهدات الماضي والحاضر في أحـوال الأمـم. ومن هنا فإن محاولات الإصلاح والتطوير يجب ألا تكون في جانب دون الآخـر، فقـد أيقنـت المجتمعات الحديثة والمعاصرة، أن الإصلاح يبدأ في المجتمع والجامعة في آن واحد.. ولابد أن يستند إلى استراتيجية محددة المعالم والأهداف والوسائل وبدون ذلك فإن محـاولات الإصـلاح تضيع سدى (بدران، ١٩٩٤: ٥؛ السباخي، ١٩٩٤: ٢٢٧).

من خلال العرض السابق لرسالة الجامعة المعاصرة ووظائفها يمكن للباحث أن يلخص أهداف الجامعات المعاصرة فيما يأتي:

- إعداد الطلبة الوافدين إليها ليكونوا خريجين قادرين على أداء دورهم المطلـوب فـي حقـل العمل وتحمل مسئولياتهم في المجتمع، وهذا إنما يكون من خلال التعاون الواسع بين الجامعة ومؤسسات العمل المختلفة لما لذلك من تأثير كبير في إعداد الخـريجين بمـا يمكـنهم مـن استيعاب الخبرة النظرية والعملية للمساعدة في تسريع تطوير مؤسسات المجتمع.

- تحديث وتطوير الخريجين العاملين في حقول المجتمع المختلفة، وذلك مـن خـلال التعلـيم المستمر الذي يمثل تواصلاً بين الجامعة وحقل العمل.

- إجراء البحوث العلمية التي تساعد في تطوير المعارف الإنسانية وحل المشكلات التي تواجه المجتمع، وتعميق التخصص الدقيق للتدريسيين، وتطوير بعض التقنيـات القائمـة أو إنتـاج موارد جديدة. وبهذه الوسيلة فإن الجامعة تزيد من ارتباطها بحركة المجتمع وتعطي الحلـول المناسبة لكثير من المشاكل التي تواجهها مؤسساته المختلفة. وهذا إنما يخدم الجامعة بتـوفير بعض الإيرادات المالية وكذلك يخدم مؤسسات العمل في تطوير إمكاناتها.

- تقديم الخدمات العامة للمجتمع في مختلف المجالات بالاستفادة مـن ملاكهـا المتخصـص، وتقديم الاستشارات التي تطلبها الجهات المستفيدة لقاء إيرادات مالية مناسبة. ويمكن تنظـيم هذه الخدمات الاستشارية عن طريق فتح مكاتب استشارية متخصصة في كليات الجامعة.

دور الجامعة في عملية التنمية الشاملة:

الجامعة صرح علمي شامخ ومعلم حضاري متميز يهدف إلى بناء المجتمع وتنمينه في مختلف المجالات من خلال وظائفها الأساسية الثلاث التي تقوم بها، وهي تخريج الكوادر المدربة، وإجراء الأبحاث العلمية، وخدمة المجتمع. والواقع أن هناك قناعة تتزايد بأن التقدم العلمي لأي دولة يعتمد بالدرجة الأولى على ما تقدمه الجامعات من خبرات ومعارف للأجيال المستقبلية.

والجامعات الرصينة لا يمكن أن تنفصل عن البيئة المحلية التي نشأت فيها والمجتمع الذي تتوجه لخدمته. وذلك لأن الجامعة بصفتها مؤسسة اجتماعية ثقافية تستمد حياتها وعناصر بقائها من المجتمع الذي وجدت فيه، فهو الذي يوفر لها التمويل اللازم لتغطية نفقاتها، وهو الذي يرفدها بالعناصر التي تمنحها النشاط والحيوية من طلبة وأساتذة (الخشاب والملاح، ١٩٩٨: ٣٤٣).

ويعد التعليم بعامة والتعليم الجامعي بخاصة من أبرز مظاهر التقدم في المجتمع، ومن أكثرها تأثيراً في تنميته. فالجامعة هي المصنع الذي يؤمن حاجة أي بلد بالكوادر البشرية المؤهلة واللازمة لدفع عجلة التقدم، كما أنها المكان المناسب للمساعدة على وضع خطط التنمية، وذلك بما يتوفر فيها من طاقات بشرية مؤهلة في مختلف المجالات. وإن كثيراً من صانعي القرار يرون أن الجامعات في أساسها مصانع لإنتاج موظفي المستقبل (الخريجين)، بصرف النظر عما إذا كان هناك وجود لخطة العمالة أو مواصفات الوظائف أم لا، فهؤلاء الخريجون هم رأسمال الأمة، وهم أساس التنمية الشاملة، وبقدر كفاءة وإخلاص هؤلاء الخريجين تتقدم المجتمعات وتتطور. وعليه تعتبر الجامعات المصدر الرئيس لرفد المجتمع ومؤسساته المختلفة بالعناصر البشرية المؤهلة والمدربة، القادرة على صنع التنمية.

هذا، وتنهض الجامعات داخل المجتمع بأدوار كبيرة، لأغراض متنوعة، ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية، قد تكثر أو تقل حسب إمكانات كل جامعة ومدى تعاون الهيئات والمؤسسات المعنية داخل المجتمع. ومن المفترض أن تقتحم الجامعة المشكلات

الاجتماعية المزمنة وتتعامل معها بأسلوب علمي متعمق ودراسة متأنية، بل من المفترض أيضاً أن تعمل الجامعة على تحديث المجتمع علمياً وتكنولوجياً وفكرياً وثقافياً، وأن تُكسب أفراده قيماً سلوكية وعلمية معززة لخطط التنمية في هذا المجتمع (حسن، ١٩٩٣: ٥٢).

وتسهم الجامعة بدور مباشر في تنمية اقتصاد المجتمع واستخدام موارده وثرواته وتنشيط مؤسساته الصناعية بما تخرجه من كفاءات قادرة على تطوير وسائل الإنتاج ومن هذا يتضح أن الجامعة من أهم ركائز التقدم الاقتصادي والاجتماعي وتحقيق الرفاهية والرخاء للمجتمع الذي تخدمه، ومسئوليتها في هذا أضخم في الدول النامية منه في الدول المتقدمة لأن عليها الإسراع بمعدل النمو لتعويض ما فاتها. وهي إزاء هذه المسئولية الضخمة تعمل في موارد محدودة ومناخ مثبط على عكس الجامعة في الدول المتقدمة حيث تعمل في واقع يعطيها اندفاعاً قوياً وفي مناخ يشدها ويؤازرها وبهذا يصبح العبء أكثر على جامعات المجتمعات النامية في إعداد الكوادر البشرية الضرورية للنهوض بهذه المجتمعات (مرسي، ١٩٧٧: ٢٦).

ولعل هناك مدخلات معينة تقرر كفاية وفعالية الجامعات ومقدرتها على الوفاء برسالتها السالفة، كمستوى أعضاء هيئة التدريس، وملاءمة المناهج، وتوفير التجهيزات، وفعالية الإدارة، ودافعية الطلبة. ولعل توفر أعضاء هيئة تدريس جادين، وذوي كفاءة، هو من العوامل الرئيسة التي يجب الاعتناء بها والتركيز عليها لما لها من أهمية فائقة في تمكين الجامعة من أداء دورها" (بطاح والسعود، ١٩٩٩: ٤٧٢).

ونظراً لأهمية رسالة الجامعة، والمسؤوليات المناطة بها، فإن موضوع تقويم الجامعات مطروح في كل مكان وزمان، ومفتوح على الحوار الهادف، لتمكين الجامعات من أداء رسالتها على الوجه المطلوب وتخليصها من كافة المعوقات التي تعترض مسيرتها. إلا أننا نلاحظ أن من الملاحظات الموجهة إلى مجموعة مؤسسات التعليم العالي بما تضمه من معاهد وكليات عالمياً وعربياً أنها تخوض في جميع المجالات، لكنها لا تقوّم نفسها، فما أكثر ما نجد المؤلفات والبحوث الصادرة عن الجامعات والتي تدور حول العلوم المختلفة والفنون المتنوعة، لكننا لا نكاد نجد دراسات علمية متوفرة تدور حول الكفاءة أو الفعالية، أو تهتم بأدوار الجامعة المختلفة سواء على صعيد الأداء التدريسي، أو البحث العلمي، أو خدمة المجتمع.

الجامعة في مواجهة التحديات:

فليس من شك أن الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، تنعكس بشكل أو بآخر، سلباً أو إيجاباً، على أداء النظام التعليمي بوجه عام، والجامعات بوجه خاص.

ولقد أثبتت الجامعات أنها أكثر مؤسسات المجتمع صلابة وقدرة على البقاء، وهي الأقدر على مواجهة التحديات، والتكيف مع المتغيرات، ولا يعني هذا أن الجامعات تسير وراء المجتمع وتتكيف على وفق احتياجاته بدون أهداف أو فلسفة موجهة لها (الخشاب والملاح، ١٩٩٨: ٣٤٤).

ويلخص (هسبرج) المشار إليه في (الخشاب والملاح، ١٩٩٨: ٣٤٥-٣٤٦) أبرز التحديات التي تفرضها متغيرات العصر على الجامعات في النقاط التالية:

١- لم تعد الجامعات في عالمنا المعاصر أماكن منعزلة تضم مجموعة من العلماء والطلبة الذين كرسوا حياتهم للتفكير والتأمل بعيداً عن قضايا المجتمع وهمومه. لقد أصبحت جامعات اليوم مراكز للتفكير والعمل من أجل مواجهة كافة التحديات التي يفرضها التطور على المجتمع.

٢- ومن ثم، فقد بات من الضروري تطوير برامج الجامعات لتنسجم مع دورها الجديد من حيث المناهج العلمية التي تدرسها، وخطط البحث العلمي التي تنفذها، ووسائل الخدمة الاجتماعية التي تمارسها.

٣- إن ما تقدم، يتطلب تطوير الإدارة الجامعية لتستطيع الاضطلاع بواجباتها الجديدة، إذ لم يعد من المناسب إدارة الجامعات بنفس الأساليب التي كانت تدار بها في الماضي

المكونات الأساسية للجامعة:

١- **الطالب الجامعي:** يعتبر الطالب الجامعي الموضوع الأساس الذي تسعى كافة أنشطة وفعاليات المؤسسة الجامعية إلى خلق التغيير الإيجابي في قدراته ومعلوماته وسلوكياته، وتنميته في مختلف الجوانب والمجالات (الأكاديمية، والمهنية، والشخصية،...الخ).

والطلبة الجامعيون من أهم مدخلات المؤسسة الجامعية، وعليهم تدور أهم عملياتها، وهم في نفس الوقت من أهم مخرجاتها.

٢- **الأستاذ الجامعي:** يعتبر الأساتذة الجامعيون المحور الذي تدور حوله الحياة العلمية في الجامعات، لذا فقد تبوءوا مركزاً رفيعاً في الجامعات وفي المجتمع. ولا عجب أن ينظر المجتمع إلى أساتذة الجامعات نظرة إكبار وإجلال بوصفهم أحد أبرز المساهمين في تحقيق تقدمه وتطوره (الخشاب والملاح، ١٩٩٨: ٣٥٥-٣٥٦).

يعتبر عضو هيئة التدريس حجر الزاوية في هيكل أي جامعة، فهو المؤتمن على تدريب الطاقات البشرية وإجراء الأبحاث العلمية التي تساهم في تقدم المعرفة وتطويرها لصالح

البشرية، إضافة إلى إيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض المجتمع الذي يعيش فيه (كمـال، ١٩٨٣: ١).

فالجامعة بمستوى ونوعية أساتذتها، ويبقى الأستاذ الجـامعي عضـو هيئـة التـدريس (المتميز) الدعامة الأساسية الكبرى في قوة الجامعة ومستواها ونوعيتهـا وسـمعتها، وبالتـالي تحقيق أهدافها وإنتاجيتها المرسومة أو المنشودة سواءً بسواء (زيتون، ١٩٩٥: ١٨).

٣- **الإدارة الجامعية:** وهي العنصر الذي يعتمد بقاء ونجاح المؤسسة الجامعية إلى حد بعيد على مدى قدرته للتحرك ومرونة الاستجابة السليمة في مواجهة مختلف العوامل والتحديات المستجدة.

وتأسيساً على ما سبق من كلام عن الإدارة والإدارة التربوية، يرى الباحث أنه يمكـن النظر للإدارة الجامعية من زوايا مختلفة على النحو التالي:

- **الإدارة الجامعية (نشاط):** حيث يمكن النظر إليها باعتبارها ممارسة ونشاطاً، وتعنـي هنـا مجموعة من العمليات المتشابكة التي تترابط فيما بينها داخل المؤسسـة الجامعيـة لتحقيـق الأغراض المنشودة من الجامعة.

- **الإدارة الجامعية (حقل دراسة):** حيث يمكن النظر إليها باعتبارها حقلاً من حقول الدراسـة، وتعني هنا مجموعة من النظريات والمبادئ والمفاهيم والمهـارات التـي تسـاعد الطالـب والباحث والإداري على فهم وتحليل وتفسير الظواهر والأنشطة الإدارية وتعينه على التنبـؤ بها وتوجيهها.

- **الإدارة الجامعية (هيئة قائمة على النشاط):** حيث يمكن النظر إليها باعتبارها الهيئة الإدارية القائمة على تسيير أمور الجامعة وتصريف شؤونها في مختلف الأنشطة والمجـالات. كـأن نقول مثلاً، قررت إدارة الجامعة فتح قسم جديد في إحدى الكليات. وهذا المفهوم هو المـراد في هذا المقام.

وخلاصة القول أن الإدارة الجامعية يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة ومتعـددة، ولهـا أكثر من مفهوم، ويمكن أن يتحدد المراد بها من خلال السياق العام للكلام. فمن زاويـة، يمكـن النظر إليها باعتبارها حقلاً من حقول الدراسة. ومن زاوية أخرى، يمكن النظر إليها باعتبارهـا ممارسة ونشاطاً. ومن زاوية ثالثة يمكن النظر إليها باعتبارها هيئـة أو هيئـات قائمـة علـى تصريف أمور الجامعة في مختلف المجالات.

٤ – التنظيم الجامعي:

المنظمة أو "التنظيم" في الأدب الإداري المعاصر كيان قانوني سلطوي لتوظيف موارد مادية وبشرية معلومة من أجل تحقيق مقاصد محددة سلفاً، داخل تركيب هيكلي يؤطر وينسق العلاقات بين العناصر البشرية والمادية. وتتحقق هذه المقاصد عن طريق صنع القرارات وإنفاذها بأكبر قدر من الرشد والفعالية (عبد الله، ١٩٨٩: ١٨٦).

وبيئة الجامعة في الواقع امتداد للبيئة الاجتماعية الكبرى، فهي على حد تعبير "تالكوت بارسونز" Talcot Parsons نسق متميز داخل أنساق أكبر متداخلة أو نسق كبير وهو المجتمع، فيصيبها ما يصيب النسق الكبير من عوامل القوة أو الضعف، الوفرة والعسر، الاستقرار والاهتزاز، إلى غير ذلك (عبد الله، ١٩٨٩: ١٩٩).

ويمكن النظر لأي جامعة – وبالتالي الجامعات الفلسطينية – باعتبارها نظاماً له مدخلات وعمليات ومخرجات: (دره وبعيره، ١٩٨٩: ١)

أما **المدخلات** فتشمل: الهيكل التنظيمي، والقوى البشرية (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، والعاملون الآخرون)، والموارد المادية، والتكنولوجيا، والأبنية الجامعية والتسهيلات الأخرى، والأنظمة واللوائح والتعليمات، وفلسفة الجامعة وأهدافها، والمناهج والخطط الدراسية.

أما **العمليات**، فهي عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والقيادة، والرقابة، والمتابعة...الخ.

أما **المخرجات**، فهي تحقيق أهداف الجامعة المتمثلة في تخريج أعداد الطلبة في التخصصات المختلفة، وإنتاج أبحاث تحل مشكلات الدولة وتساعد على تقدم المعرفة الإنسانية في الميادين المختلفة، وخدمة المجتمع في شكل برامج معينة.

خصائص التنظيم الجامعي:

تعد الجامعات من أبرز المؤسسات الثقافية التي تضرب جذورها في أعمـاق التـاريخ، وهي تتمتع بتقاليد راسخة تساعدها على المحافظة على سماتها العامة المتميزة على الرغم مـن التغيرات الزمانية والمكانية التي تعرضت لها عبر حقب التاريخ الطويـل (الخشـاب والمـلاح، ١٩٩٨: ٣٤١).

هذا، ويمتاز التنظيم الجامعي عن غيره من النظم الاجتماعية الأخرى بأربعة خصـائص أساسية (حسن، ١٩٩٠: ٤٩) هي:

١- أهداف الجامعة: وهي تمثل إطاراً لدور الجامعة في المجتمع وتظهر في شـكل (خـريجين، وبحوث، واستشارات وابتكارات علمية).

٢- المهمات الأكاديمية: وهي تمثل إطاراً للفعاليات التعليمية والتربوية والبحثيـة التـي تحقـق أهداف الجامعة.

٣- الهيكل التنظيمي: وهو يمثل الإطار الرسمي للأنشطة المحققة للمهمات الأكاديمية.

٤-المناخ التنظيمي: وهو يمثل الإطار غير الرسمي للتفاعلات والعلاقات الاجتماعية المصاحبة للهيكل التنظيمي.

حرية الجامعة واستقلالها:

يراد باستقلال الجامعة حمايتها من عواصف السياسة ومن تيارات الجمود الفكري، بعدم التدخل في شؤونها. أو بمعنى أخر انفراد الجامعة بشئونها التعليمية والماليـة والإداريـة طبقـاً للقانون والتقاليد الجامعية (السباخي، ١٩٩٤: ٢٢٧-٢٢٨).

مظاهر استقلال الجامعة:

يمثل مفهوم استقلال الجامعة ضمانة هامة لعمل الجامعة بعيداً عن تدخلال السلطة السياسية. وهذا مفهوم يقوم على دعامات ثلاثة (السباخي، ١٩٩٤: ٢٢٩-٢٣٠) هي:

١- حماية حرية البحث العلمي، ووجود قدر من التسامح يتيح للباحث عرض أفكاره ومناقشتها دون إرهاب فكري.

٢- استقلال المجالس والقيادات الجامعية عن السلطة السياسية.

٣- حصانة أعضاء هيئات التدريس ضد الفصل أو النقل التعسفي بسبب نشاطهم الجامعي.

مجال نشاط الجامعات وأولوياتها:

يتركز نشاط الجامعة، أي جامعة، في مجالين رئيسيين (الجرباوي، ١٩٨٦: ١٥-٢١) هما:

أ- المجال المجتمعي الخاص: وهو يمثل دائرة الخصوصية في عمل الجامعة ويبرر وجودها ضمن مجتمع معين. فالجامعات تُقام أساساً لخدمة المجتمع الذي تنشأ فيه، الأمر الذي يستوجب منها توجيه جل نشاطاتها لتلبية احتياجاته من كوادر بشرية متخصصة ومن تقنية متنوعة تفرضها خصوصية المرحلة التنموية التي يمر بها.

وحتى تتمكن الجامعة من أداء رسالتها المجتمعية وتكون مؤثرة وفعالة في نشاطها الموجه لخدمة المجتمع يتوجب عليها أن تتفاعل مع المجتمع المحيط بها، فتتحسس مشاكله ونواقصه وتقوم بتقديم المساعدة في علاجها. كذلك يتوجب عليها تعريفه بآخر ما حققته الإنسانية من منجزات معرفية من خلال تدريسها لأبنائه الطلبة، وتنشيط الحياة الثقافية داخل المجتمع عن طريق تفعيل نشاطاتها الثقافية الموجهة نحو عامة الجمهور، والتي تتضمن عقد المحاضرات والندوات العامة، والدورات المتخصصة والمتعلقة بالمجتمع. وبهذا السياق تكون وظيفة الجامعة النهل من فيض عالمية المعرفة بالقدر الذي يلائم خصوصية مجتمعها ويساهم في العمل على تطويره.

ب- المجال المعرفي العام: وهو يشكل دائرة العالمية في عملها ويفرض عليها القيام بمهام تتخطى حدود مجتمعها والمحيط الذي تنشأ فيه، إلى مجال أعم وأشمل يتعلق بموضوع تطوير المعرفة الإنسانية. ويعتبر البحث العلمي المدخل الرئيس والوسيلة الأكثر فعالية لقيام الجامعات المختلفة بأداء دورها في هذه المهمة العامة. ومن هذا المنطلق تحرص الجامعات على أن يكون مبدأ تنشيط إجراء البحوث العلمية ضمن أولوياتها، وعليها أن تقوم بإيجاد البنية التحتية الضرورية والمناخ الملائم للقيام بهذه المهمة.

وبطبيعة الحال، فإن الجامعة مطلوب منها أن تفي بواجباتها تجاه كل من المجتمع الذي تنشأ فيه، وتجاه المجتمع الإنساني الواسع بشكل عام. إلا أن خدمة المجتمع الذي تنشأ فيه الجامعة يجب أن تحتل الرأس في سلم أولوياتها وأن تكون المدخل الرئيس الذي تتحدد من خلاله مختلف نشاطاتها، خاصة في الدول النامية ذات الموارد المحدودة، فإن الجامعة يتوجب عليها أن تقوم بترتيب أولوياتها ضمن سياسة تقوم على أساس المفاضلة بين الخيارات المتاحة ضمن حدود الإمكانيات المتوفرة من ناحية، وفي إطار التجاوب مع تلبية المتطلبات المتوقعة منها حسب درجة أهميتها وإلحاحها من ناحية أخرى.

الجامعات الفلسطينية

إن أرض فلسطين، وفيها قدس الأقداس والمسجد الأقصى الشريف، هي أمل المسلمين في جميع أنحاء المعمورة، ترمقها عيونهم، وتهفو إليها نفوسهم، وتتجه إليها قلوبهم، يحدوهم الأمل بتحريرها من دنس اليهود الملاعين. فقد جعلها الله سبحانه وتعالى مهبط الأنبياء، وهي أولى القبلتين وثالث الحرمين الشريفين، مسرى نبينا محمد ﷺ ، ومولد السيد المسيح عليه السلام.

والجامعات الفلسطينية هي قمة المراحل التعليمية، وأعلى درجاتها، في شعب مجاهد، وعلى أرض مباركة.. أرض الإسراء والمعراج.. أرض الرباط إلى يوم القيامة. وهي جامعات الصمود والتحدي.. جامعات الصراع الحضاري المحتوم.. جامعات البذل والعطاء تحت كل الظروف!!!

نشأة الجامعات الفلسطينية وتطورها:

تعتبر الجامعات الفلسطينية مؤسسات شابة إذا لا يعود تاريخ إنشاء أقدم جامعة فلسطينية إلى أكثر من ثلاثين عاماً. وقد نشأت في ظروف استثنائية في ظل الاحتلال الإسرائيلي الذي لم يكن يحلو له ولا يروقه أن يرى مؤسسات تربوية وطنية متطورة، فتغلبت بعزيمة إدارتها وأساتذتها وطلبتها ومن ورائهم جميع أفراد الشعب على كل الظروف والعقبات. فكانت نشأتها استجابة لتطور الحياة والتقدم العلمي والحضاري، ولمواجهة الصراع الحضاري المحتوم مع بني يهود من خلال ما تقدمه من برامج لخدمة مجتمعها ومساعدته على الاستمرار والصمود والنمو في هذا الصراع. فكان من أبرز أدوارها ووظائفها التأكيد على الهوية الفلسطينية وإعداد الطلبة والباحثين لتحمل مسؤولياتهم المستقبلية في بناء الدولة الفلسطينية الواعدة.

وترجع نشأة الجامعات الفلسطينية إلى حد بعيد إلى أمرين أساسيين: يتعلق الأول منهما برغبة الشعب الفلسطيني الأكيدة وإصراره الثابت على تحصيل العلم، والذي تحقق بمتابعته للتعليم العالي في الجامعات العربية والعالم. أما الثاني فيرجع إلى إدراك القيادات الوطنية في فلسطين بأن احتياجات الشعب الفلسطيني وأولوياته التعليمية وظروفه تحت الاحتلال تحتم إيجاد مؤسسات للتعليم الجامعي والعالي على أرض فلسطين (أبو لغد، ١٩٩٣: ٣).

وقد جاءت عملية تطوير وإنشاء الجامعات الفلسطينية بالأساس استجابة لمقتضيات الضرورة التي فرضها احتلال الضفة الغربية وقطاع غزة في العام ١٩٦٧م. حيث عمدت

سلطات الاحتلال إلى فرض نوع من العزلة على الشعب الفلسطيني، إذ فرضت قيوداً متعددة على تنقل الشباب الفلسطيني إلى أرجاء الوطن العربي مما أدى إلى انقطاع تواصل الأراضي المحتلة الفعال مع بقية أرجاء العالم العربي في مجال التعليم العالي الجامعي، فحُرم نتيجة ذلك التحاق العديد من أبناء فلسطين بالجامعات العربية المختلفة. كما عمدت سلطات الاحتلال كذلك -ومنذ بداية الاحتلال- إلى رسم سياستها تجاه الأراضي المحتلة على أساس تهجير ما تستطيع من الفلسطينيين إلى الخارج وتطبيع ما بقي منهم بالداخل.

ولمواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته، أملى الواجب الوطني على الفلسطينيين تحت الاحتلال تكريس كل الجهود للمحافظة على الذات والهوية والوجود. ولهذا نشطت الجهود المحلية في سبيل تطوير وإقامة المؤسسات المختلفة، وذلك من منطلق أنها ستساهم بفعالية في دعم الصمود وتدعيم الانتماء من جهة، وفي تنمية وتطوير المجتمع من جهة أخرى. وكان من بين الجهود المبذولة قيام المهتمين بالتعليم العالي الجامعي بتطوير وإنشاء الجامعات الفلسطينية على أرض الوطن، خاصة وقد أصبح وجودها -إضافة لكونه ضرورة عملية- مطلباً وطنيّاً تفرضه طبيعة الظرف الراهن(الجرباوي، ١٩٨٦: ٢٨-٣٠).

وبالتالي تأسست الجامعات الفلسطينية وتطورت وسط صعوبات جمة تعود إلى ممارسات الاحتلال القمعية، السياسية منها والثقافية والاقتصادية بحق الشعب الفلسطيني. لذا فهي تواجه صعوبات أقسى وأمر من تلك التي تواجهها الجامعات في الوطن العربي والعالم نظراً لأنها تحقق أغراضها العلمية في ظروف يخوض فيه الشعب الفلسطيني غمار الصراع مع الغاصب المحتل لتقرير مصيره وتحرير وطنه.

ولقد شهد التعليم الجامعي في فلسطين تسارعاً حاداً في التوسع الكمي بصفة خاصة نتيجة عدد من العوامل والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية بحيث ارتفع عدد الجامعات الفلسطينية إلى ثماني جامعات خلال عقدين من الزمن، وهذه الجامعات هي: بيرزيت (١٩٧٢)، بيت لحم (١٩٧٣)، النجاح الوطنية (١٩٧٧)، الإسلامية (١٩٧٨)، الخليل (١٩٧٩)،القدس (١٩٨٤)، القدس المفتوحة (١٩٩١)، الأزهر (١٩٩١). يضاف إليها فيما بعد جامعة الأقصى، وجامعة بوليتكنيك فلسطين، والجامعة العربية الأمريكية، فيكون بذلك عدد الجامعات الفلسطينية قد وصل إلى إحدى عشر جامعة!!! (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠١).

والمؤسسة الجامعية الفلسطينية رغم حداثتها تعمل على استيعاب الدور الشمولي للجامعة حيث تبدي اهتمامها بالتعليم والبحث العلمي سواء بسواء، كما أنها تحاول الربط بين متطلبات المجتمع وأنشطتها العلمية. كما تعمل على إنشاء أجيال فلسطينية واعية تدرك مسئوليتها في

عملية التحرر الوطني عبر الثقافة والعلم والسلوك. وهي تقوم بمهامها رغم مواجهة سلطة احتلال معادية عرقلت عملية التعليم والبحث العلمي إما بالتعطيل أو التدخل في أنشطتها (أبو لغد، ١٩٩٣: ٥).

ويمكن القول بأن الهدف الأولي من تطوير وإنشاء الجامعات الفلسطينية هو التوسع الكمي في المؤسسة الجامعية، على أساس أن ذلك يسهل إمكانية استيعاب أكبر عدد ممكن من الطلبة الجامعيين محلياً، ويؤدي في نفس الوقت غرضاً وطنياً هاماً مفاده تعزيز صمود الشباب الفلسطيني داخل الوطن، لمواجهة سياسة المحتل الذي عمد منذ بداية الاحتلال إلى رسم سياسته تجاه الأراضي المحتلة على أساس تهجير ما يستطيع من الشباب الفلسطيني إلى الخارج. إذن فالدافع الأساس من وراء تطوير وإنشاء الجامعات الفلسطينية إنما كان للعمل على توفير مجال التعليم الجامعي محلياً ليكون بمقدوره استيعاب أكبر قسم ممكن من الراغبين به داخل الأراضي المحتلة.

ولقد كان لأحكام الضرورة العملية والوطنية التي نجمت عن احتلال الأراضي الفلسطينية في حرب عام ١٩٦٧م أثرها في تحديد أولويات الجامعات الفلسطينية منذ نشأتها. فلما كان استكمال تحصيل التعليم الجامعي (الذي لم يكن متوفراً داخل فلسطين) سبباً من الأسباب المساهمة في مغادرة الشباب الفلسطيني لأرضه؛ انصب اهتمام الفلسطينيين على إنشاء وتطوير جامعات محلية كي تقوم بمحاولة تغطية العجز القائم في مؤسسات التعليم العالي في الداخل، وذلك في محاولة للحد من هجرة الشباب للخارج وتدعيماً لصمودهم على أرض الوطن السليب. هذا إضافة إلى محاولة إرساء دعائم بنية تحتية يكون بمقدورها مواجهة مخططات السلطة المحتلة. ومن هذا المنطلق، كان التوجه العام للجامعات الفلسطينية منذ بداية تطورها هو استيعاب أكبر قدر من الطلبة، الأمر الذي جعل من التوسع الكمي هدفاً مركزياً لوجودها ونموها، وأصبح التدريس في ضوء ذلك عصب الجامعات وأولويتها المطلقة باعتباره السبيل الكفيل بتوسيع قدرات الاستيعاب الكمي (الجرباوي، ١٩٨٦: ٣٩-٤٠).

فكان من الطبيعي أن تبدأ الجامعات الفلسطينية مسيرتها العلمية بالتركيز على التدريس، باعتباره المدخل الوحيد الذي يضمن زيادة قدرة الجامعات على الاستيعاب الكمي لسد حاجة العدد المتزايد من الطلبة الفلسطينيين للتعليم الجامعي، خاصة في ظروف فرضت فيها سلطات الاحتلال قيوداً متعددة على تنقل الشباب الفلسطيني إلى أرجاء الوطن العربي مما منع التحاق العديد منهم بجامعاته المختلفة (الجرباوي، ١٩٨٦: ٢٨-٣١).

لذا، فالمفترض بالجامعات الفلسطينية أن تقوم بمهـام وأولويـات تـتلاءم والظـروف الاستثنائية المحيطة بها، لتسهم من خلالها قدر المستطاع بنصيبها في عمليـة تـدعيم وصـمود المجتمع القابع تحت الاحتلال وتلبية متطلبات تنميته، فالجامعات الفلسطينية تفقد ضرورتها إن لم يكن لها إسهامات أساسية في هذه العملية.

وإن على الشعب الفلسطيني وهو يخوض معركة التحدي والبناء، وصـولاً إلـى دولتـه المستقلة، أن يتطلع إلى جامعاته، لتكون جامعات فعالة تقوم بدورها، وتحقق أهـدافها، وتـؤدي رسالتها تجاه مجتمعها، وذلك إنما يكون من خلال تفعيل الواقع الجـامعي، وتطبيـق الأسـاليب والوسائل التقنية الحديثة في العمل الجامعي، وتوفير الكفـاءات العلميـة مـن أعضـاء الهيئـة الأكاديمية النوابغ إلى غير ذلك من الأمور الكفيلة برفع وتحسين مستوى فعالية تلك الجامعات.

وختاماً، فإن جامعاتنا مؤسسات هامة تقوم بوظـائف أساسـية يحتـاج لهـا المجتمـع، وتتعرض لضغوط وقيود خارجية كبيرة تستهدف الحد من نشاطاتها، إن لم يكن القضـاء عليهـا بالكامل، ولهذا فإن الواجب يحتم علينا المحافظة عليها وتوطيد دعائمها عن طريـق المسـاهمة الإيجابية في حل مشاكلها والارتقاء بها لتحقيق أقصى درجات العطاء (الجرباوي، ١٩٨٦: ٩).

الإشراف على الجامعات الفلسطينية:

المؤسسات الجامعية في محافظات الضفة الغربية وغزة تنقسـم مـن حيـث الإشـراف الأكاديمي والإداري عليها، والتمويل إلى ثلاثة أنواع:

١- **جامعات عامـة:** وهي مستقلة من ناحية التمويل والإشراف الأكـاديمي والإداري، ويندرج تحت هذا النوع من الجامعات الفلسطينية سبع جامعات هي: الجامعـة الإسـلامية، جامعـة بوليتكنيك فلسطين، جامعة بيت لحم، جامعة بيرزيت، جامعة الخليل، جامعة القدس، وجامعة النجاح الوطنية.

٢- **جامعات حكومية:** وهي تقع تحت الإشراف المباشر لوزارة التعليم العالي والبحـث العلمـي، ويقتصر هذا النوع من الجامعات الفلسطينية على ثلاث جامعات هي: جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، وجامعة القدس المفتوحة.

٣- **جامعات خاصة:** وهي تقع تحت الإشراف المباشر لجهات أهلية خاصة، ويقتصر هذا النوع من الجامعات الفلسطينية على جامعة واحدة هي: الجامعة العربية الأمريكية. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠١)

وجدير بالذكر أن جميع الجامعات الفلسطينية بأنواعها الثلاثة تعمل تحت مظلة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

محددات الفعالية للجامعات الفلسطينية:

هناك الكثير من المؤثرات السلبية التي تعيق مسيرة الجامعات الفلسطينية وتحد من فعاليتها، ولعل من أهمها:

- الروح التنافسية السلبية التي تحكم العلاقات بين الجامعات المحلية وتقلل من فعالية التعاون فيما بينها، فكل جامعة تريد أن تحرز السبق على الجامعة الأخرى، وقد أدى هذا التنافس في ضوء محدودية الموارد والطاقات لحدوث تطابق في كثير من المجالات بين الجامعات بدلاً من السعي نحو إيجاد التكامل بينها، فنتج عن ذلك إهدار لطاقات وإمكانات الجامعات في غير مواضعها.

- غياب الفلسفة التربوية الوطنية الشاملة، التي تحكم النظام التعليمي وتقود التعليم العام والعالي والجامعي نحو بناء الإنسان الفلسطيني، والتأكيد على هويته الثقافية (نصرو،١٩٩١ ؛ أبو دف، ١٩٩٧).

- عدم وضوح الأهداف، الأمر الذي يؤدي إلى تخبط في التخطيط الجامعي الآني والمستقبلي. فجامعاتنا، عموماً، ليست محكومة بخطط تنموية مرحلية تقود نموها – الأفقي والعمودي– وفق أهداف واضحة واستراتيجية محددة (الجرباوي، ١٩٨٦: ١٠).

- التخبط في تحديد أولويات الجامعات ما بين تدريس وبحث علمي أو الجمع بينهما في وسط ذهبي.

- الصعوبات التي تواجه الجامعات الفلسطينية، وعلى رأسها صعوبة التمويل.

- قلة الطاقم التدريسي في بعض التخصصات (مثـــل: الكمبيـــوتر، التجـــارة، الصـــحافة، المكتبات)

- حملة التشهير الواسعة والمستمرة ضد الجامعات الفلسطينية: حيث تتعـــرض الجامعـــات الفلسطينية، كما هو معروف، لحملة تشهير واسعة ومستمرة من قبل سلطة الاحتلال في محاولة منها لإظهارها كبؤر للنشاط السياسي وإبرازها كمؤسســـات لأكاديميـــة وذلـــك بهدف سلب استقلاليتها وتحجيم فعاليتها.

الجامعة الإسلامية بغزة

إسلامية الفلسفة، فلسطينية النشأة والهوية والانتماء

نشأة الجامعة الإسلامية وتطورها:

كانت حلماً فخاطراً فاحتمالا ثم أضحت حقيقة لا خيالا. إنها الجامعة الإسلامية بغزة، رائدة التعليم الجامعي الفلسطيني، مذ أن كانت فكرة تراود العقول إلى أصبحت واقعاً على الأرض
تطاول في عطائها عنان السماء، وتخرج الشباب المسلم أمل هذه الأمة.

تعتبر الجامعة الإسلامية بغزة الجامعة الأم في محافظات غزة باعتبارها أول جامعة أقيمت فيها، ولها من الخبرة في مجال التعليم الشيء الكثير، كما أنها تعتبر الرائدة في كثير من المجالات التعليمية والتربوية. وقد أنشئت الجامعة الإسلامية بغزة سنة ١٣٩٨هـ/١٩٧٨م انبثاقاً عن معهد فلسطين الديني (الأزهر)، وظلت إلى عام ١٩٩١م الجامعة الوحيدة التي تخدم قطاع غزة، وبذلك فهي جامعة القطاع الأولى (الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٠: ١).

بدأت الدراسة في الجامعة الإسلامية في العام ١٩٧٨م بثلاث كليات هي: الشريعة، وأصول الدين، والآداب. وبعد عامين من إنشائها افتتحت الجامعة ثلاث كليات أخرى هي: التربية، والتجارة، والعلوم. وفي العام ١٩٩٤م افتتحت كلية التمريض، وكلية الهندسة. وفي العام ٢٠٠٠م افتتحت كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية وهي عبارة عن كلية متوسطةً.

ومن جهة أخرى، فقد طورت الجامعة الإسلامية من نفسها فافتتحت برامج الدراسات العليا في مختلف الكليات والتخصصات، وقد بدأ مشوار افتتاح هذه البرامج على النحو التالي: (الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠١)

١- في العام الجامعي ١٩٩٢/١٩٩١م افتتح برنامج التأهيل التربوي (الدبلوم العام) لغير طلبة كلية التربية.

٢- في العام الجامعي ١٩٩٣/١٩٩٢م افتتح برنامج الدبلوم الخاص كتمهيدي ماجستير –فيما بعد– لتمكين طلبة كليات التربية وبرامج التأهيل التربوي من الحصول على درجة الماجستير.

٣- في العام الجامعي ١٩٩٥/١٩٩٤م تم افتتاح برنامج الماجستير في تخصص الحديث الشريف وعلومه بكلية أصول الدين.

٤- في العام الجامعي ١٩٩٦/١٩٩٥م تم افتتاح برنامج الماجستير في تخصص الفقه المقارن بكلية الشريعة.

٥- في نفس العام الجامعي ١٩٩٦/١٩٩٥م افتتح برنامج الماجستير بكلية التربية في أقسام: أصول التربية، والمناهج وطرق التدريس، وعلم النفس.

٦- وفي نفس العام الجامعي ١٩٩٦/١٩٩٥م أيضاً افتتح برنامج الماجستير بكلية التربية في قسم الرياضيات والفيزياء بكلية العلوم.

٧- في العام الجامعي ١٩٩٧/١٩٩٦م تم افتتاح برنامج الماجستير في تخصص التفسير وعلوم القرآن بكلية أصول الدين.

٨- في العام الجامعي ١٩٩٨/١٩٩٧م تم افتتاح برنامج الماجستير في تخصص العقيدة الإسلامية بكلية أصول الدين.

٩- في العام الجامعي ٢٠٠١/٢٠٠٠م تم افتتاح برنامج الماجستير في تخصص أصول الفقه والقضاء الشرعي بكلية الشريعة.

١٠- في نفس العام الجامعي ٢٠٠١/٢٠٠٠م أيضاً تم افتتاح برنامج الماجستير في قسمي اللغة العربية والتاريخ بكلية الآداب.

١١- وفي نفس العام الجامعي ٢٠٠١/٢٠٠٠م أيضاً تم افتتاح برنامج الماجستير في قسم الهندسة المدنية بكلية الهندسة.

١٢- كذلك تم افتتاح برنامج الدبلوم العالي في التخصصات التالية:

أ- الدبلوم العالي في الدراسات الإسلامية.

ب-الدبلوم العالي في الإدارة التربوية.

ت-الدبلوم العالي في الإرشاد التربوي والنفسي.

ث-الدبلوم العالي في الصحة النفسية والمجتمعية.

وتجدر الإشارة أنه في العام الجامعي الحالي ٢٠٠٢/٢٠٠١ تم افتتاح برنامج الماجستير في قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة.

إن القائمين على هذه المؤسسة يدركون عظم الدور الملقى على عاتقها وحجم المسئولية المنوطة بها في صنع الإنسان الفلسطيني المسلم وإعداده ليكون مواطناً نافعاً لنفسه وأمته. ويدركون دورها في تخريج جيل قادر على تحمل المسئولية وعلى التفكير السليم واكتساب المهارات وإكسابها للآخرين خدمة للمجتمع وحاجاته. لذا فهم يبذلون ما بوسعهم في سبيل تطويرها وتعزيز مكانتها وتدعيم أجهزتها الأكاديمية والإدارية بالكفاءات العلمية المبدعة الخلاقة ليكتب لها الاستمرار في البقاء والنمو ولتأخذ مكانتها في مصاف الجامعات العالمية.

وبالفعل فقد نجحت الجامعة الإسلامية في تخريج أجيال يفخر بهم المجتمع الفلسطيني بين سائر المجتمعات العربية والعالمية. ولقد استطاعت أن تحفظ للمجتمع الفلسطيني هويته الفلسطينية الإسلامية ليكون قادراً على تحمل تبعات المستقبل في بناء دولته الفلسطينية المستقلة.

وبحلول العام ٢٠٠١ الحالي، تكون الجامعة الإسلامية قد دخلت عامها الـ٢٣ ، مما يعني بلوغها مرحلة لا بأس بها من النضج التنظيمي. ومع النضج التنظيمي يصبح من المهم معه التعرف على مستوى فعاليتها التنظيمية. على أمل أن يساعد ذلك إدارة الجامعة على تبني سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية، وتصويب الجوانب السلبية، لتحسين مستوى فعاليتها.

أهداف الجامعة الإسلامية:

تهدف الجامعة الإسلامية إلى خدمة المجتمع الفلسطيني خاصة والمجتمع العربي والإسلامي والإنساني بشكل عام في ظل فلسفة تربوية مستندة إلى المفاهيم الإسلامية وقيمها الأخلاقية والحضارية، وذلك من خلال (الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٠: ٢-٣) ما يلي:

- توفير فرص التعليم العالي لأبناء قطاع غزة بخاصة والشعب الفلسطيني بعامة.
- مواكبة التقدم العلمي في شتى مناحي الحياة.
- تقوية العلاقات العلمية والثقافية مع الجامعات.
- تعميق حب الدين والوطن وتعزيز الانتماء له، وترسيخ مفهوم الحرية وقيم العمل.
- تشجيع العمل التطوعي، وخدمة المجتمع وتمتين الأواصر بين الجامعة والبيئة المحلية.

الجامعة الإسلامية والمجتمع:

انطلاقاً من دور الجامعة الحضاري الذي يشمل كافة مجالات الحياة والمجتمع حرصت الجامعة الإسلامية دوماً على تفعيل دورها في المجتمع والعمل على تخفيف أعبائه وذلك من خلال ما تقوم به من أنشطة علمية وعملية بناءة، منها (الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٠: ١٢-١٣):

- المساهمة في تطوير الأداء الإداري لمؤسسات وشرائح المجتمع من خلال عقد الدورات المتخصصة في مجال الحاسوب واللغات والإدارة وغيرها.
- افتتاح برامج التأهيل أثناء الخدمة لحملة الدبلوم من المعلمين والممرضين والعاملين في التحاليل الطبية.
- تقديم الدراسات والاستشارات الهندسية والتجارية والفحوصات للوزارات والمؤسسات ورجال الأعمال والمواطنين.
- تقديم وحدات الدم الطازجة للمحتاجين وذلك من خلال إقامة بنك دم مركزي متحرك.
- القيام بأعمال تطوعية عبر لجنة العمل التطوعي بمجلس الطلاب.
- إقامة المخيمات الصيفية بالجامعة، حيث يقوم مجلسا الطلاب والطالبات بإقامة المخيمات الصيفية لطلاب وطالبات المدارس.

هذا وتسعى الجامعة الإسلامية جاهدة لتطوير إمكاناتها والاستفادة من الثورة التكنولوجية وتطوير شبكة المعلومات عبر الأقمار الصناعية لمواكبة كل ما هو جديد في مختلف حقول المعرفة للارتقاء بمستوى فعاليتها وتعزيز مكانتها بين الجامعات العريقة.

المبحث الثالث: ماهية الفعالية التنظيمية

- تمهيد
- مفهوم الفعالية التنظيمية
- الفعالية مقابل الكفاءة
- أهمية الفعالية التنظيمية
- خصائص الفعالية التنظيمية
- مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
- مؤشرات الفعالية التنظيمية وأساليب قياسها
- أهمية قياس الفعالية التنظيمية للجامعات

المبحث الثالث: ماهية الفعالية التنظيمية

تمهيد:

إن استخدام كلمة [تنظيم] بمعنى منظمة يعني: جماعة من الناس، تربطهم علاقات رسمية متبادلة، لتحقيق أهداف محددة. والمنظمة قد تكون تجارية أو صناعية أو تعليمية أو سياسية أو رياضية... الخ. وعليه فإن جميع المنظمات كافة، وإن اختلفت في الشكل والغرض، إلا أنها جميعاً تمتلك ثلاث خصائص مشتركة هي:

١- أن جميع المنظمات تضم جماعة من الناس (العاملين).

٢- أن جميع المنظمات تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة تبرر وجودها واستمرارها.

٣- أن جميع المنظمات تضمن درجة من الرسمية في العلاقات تحكم سلوك العاملين فيها.

ومن المفارقات الحادة أن الخصائص الثلاث السابقة (الناس، الأهداف، العلاقات الرسمية)، رغم كونها خصائص عامة لجميع المنظمات بدون استثناء، إلا أنها تمثل السبب الرئيسي في وجود اختلافات جوهرية من منظمة لأخرى. فالناس يختلفون من حيث الصفات والقدرات، وتختلف أهداف كل منظمة عن أهداف مثيلاتها، كما أن نمط العلاقات الرسمية المناسب لإحدى المنظمات قد لا يناسب منظمة أخرى (شريف، ١٩٩٧: ٢٥١).

ويحتل مفهوم التنظيم أهمية كبرى في المجتمعات الحديثة حيث يسيطر عدد كبير من التنظيمات على إنتاج السلع والخدمات المختلفة التي يرغبها الإنسان في حياته، كما أن الإنسان في المجتمع الحديث أصبح مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بعدد من تلك التنظيمات، فهو يتلقى تعليمه في تنظيم رسمي يسمى مدرسة أو جامعة، وهو يعمل ويحصل على دخله بالانتماء إلى تنظيم يسمى شركة أو مؤسسة، وهو يشتري احتياجاته المختلفة من تنظيمات تسمى متاجر، وهو يعالج في تنظيم يطلق عليه مستشفى، وأخيراً فإن جوانب متعددة من حياته تتولى الإشراف عليها عدة تنظيمات تتمثل في الأجهزة الحكومية المختلفة التي تباشر تطبيق القانون وترعى العلاقات بين الناس. إذن فالإنسان الحديث يعيش معظم وقته في تنظيم معين، من ناحية أخرى فإن الإنتاج المستمر من السلع والخدمات ودرجة تقدم المجتمع ورفاهيته تتوقف على كفاءة التنظيمات المختلفة التي تباشر استغلال موارد المجتمع وثرواته (السلمي، ١٩٧٥: ٥).

إن وجود المنظمات أصبح ضرورة تحتمها حاجة المجتمع، هذه الحاجة التي أصبح من سماتها التغير المستمر والميل إلى التعقيد. إن المنظمات بوسعها أن توفر التخصص والتفرغ والجهد الذي يلزم لمواجهة مشكلات الإنسان المعاصر، وليس هناك أي نوع آخر من التنظيمات البشرية يستطيع ذلك في الوقت الحالي سوى المنظمات (جوهر، ١٩٨٤: ٩٢).

إذن يمكن القول بأن المجتمع الحديث هو مجتمع المنظمات، وعليه فإن فعالية هذه المنظمات ونجاحها يعني تقدم المجتمع ونموه وتطوره، وفي المقابل فإن تخلف هذه المنظمات عن القيام بدورها يعني تخلف المجتمع وتأخر نموه عن أقرانه من المجتمعات. من هنا كانت دراسة الفعالية التنظيمية على جانب كبير من الأهمية.

لذا، يستعرض الباحث في هذا المبحث أبرز الملامح المتعلقة بموضوع الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال توضيح مفهومها، ومقارنتها بالكفاءة، وبيان أهميتها، وخصائصها، واستعراض أهم المداخل في دراستها، ومؤشراتها وأساليب قياسها، ثم أهمية قياسها للجامعات.

γ مفهوم الفعالية التنظيمية:

يعد مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفة عامة، وفي مجال الإدارة التربوية بصفة خاصة. حيث إن أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية في مجال الإدارة عموماً كان برنارد (Barnard, 1938)، أما في المجال الإدارة التربوية فكان كاميرون (Cameron, 1978) هو أول من استخدم هذا المفهوم حيث أجرى دراسته بعنوان "تقييم الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي".

ولقد بدأ الاهتمام بدراسة الفعالية التنظيمية في الخمسينيات من القرن المنصرم، وكان ينظر إلى الفعالية التنظيمية طوال فترة الخمسينيات بأنها " الدرجة التي يبلغها التنظيم في تحقيق أهدافه". ورغم بساطة التعريف إلا أنه يثير عدة تساؤلات... ما هي أهداف التنظيم؟ هل هي الأهداف الرسمية أم الواقعية؟ ومن الذي يحدد هذه الأهداف؟ الإدارة أم المجتمع؟ (خاطر، ١٩٩٠: ١٢١-١٢٢).

ويمكن القول بأن من أولى الصعوبات التي تواجه الدارس لموضوع الفعالية التنظيمية هو الوصول إلى تعريف محدد لهذا المفهوم يقبل به الباحثون كأساس للدراسة في هذا المجال، ولعل ذلك راجع إلى تعدد المداخل في تناول موضوع الفعالية التنظيمية، حيث إنه باختلاف المدخل يختلف تباعاً له المفهوم.

إن مفهوم الفعالية يحمل معانٍ كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث إن لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم.

وعلى أية حال تبقى الفعالية التنظيمية مصطلحاً يرتبط بكل مؤسسة تسعى إلى فهم النجاح التنظيمي والتنبؤ به ومحاولة تحقيقه. إذ أنها تعبير عن مدى نجاح وتفوق المؤسسة في مختلف جوانبها وأوجه نشاطها.

وفيما يلي يستعرض الباحث جملة من التعاريف لمفهوم الفعالية التنظيمية:

١- يعتبر برنارد (Barnard) أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية، معتمداً على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط (Barnard, 1938: 20).

٢- كذلك عرفها كل من نارايانان و ناث (Narayanan & Nath) بأنها "عبارة عن إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا ، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير في حالة أن الفعالية التنظيمية غير مرضية" (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥: ٥٣٥).

٣- ويعرفها كل من كاتز و خان (Katz & Khan) بأنها "القدرة على مضاعفة النتائج النهائية للمنظمة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية" (عون الله، ١٩٨٧: ٩).

٤- وقد نظر إليها بعض الباحثين أمثال بينز (Bennis) وليكرت (Likert) وآرجيرس (Argyris) باعتبارها مفهوماً موازياً للصحة التنظيمية أي قدرة المنظمة على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف (الدليمي، ١٩٩٤: ٤٧٩-٤٨٠).

٥- ويعرفها (أبو قحف) بقوله "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة" (أبو قحف، ١٩٩٥: ٢٥).

٦- وعرفها ميلز (Miles) بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها والتي تضم: الأفراد والجماعات

المصلحية داخل التنظيم، الأعضاء المؤسسون والمساهمون، المنظمات ذات العلاقة، والمنظمات المنافسة" (عون الله، ١٩٨٧: ١٠).

٧- وهناك من يعرفها بأنها "تحقيق الهدف المنشود أو النتائج المرغوب فيها بأقل تكلفة – أو بأكبر عائد أو بكليهما معاً فهي تعني الصلاحية للأداء" (حسن، ١٩٨٦: ٢٢٤).

٨- وهناك من نظر إلى الفعالية على أنها تحقيق نتائج فعرفها بأنها "تحقيق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملاءمة" (الهواري، ١٩٧٦: ١٧).

٩- وهناك من عبر عن الفعالية باختيار الأشياء الصحيحة للقيام بها. فعرفها بأنها "هي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة" (شريف، ١٩٩٧: ٢٩).

١٠- ويرى البعض بأن الفعالية تعني الصلاحية للأداء الجيد (حسن، ١٩٨٦: ٢٢٤). وعليه فالمنظمة الفعالة هي المنظمة التي تملك الصلاحية التي تؤهلها للأداء الجيد.

يلاحظ على المحاولات السابقة من قبل الباحثين في تعريف مفهوم الفعالية التنظيمية أنها كانت منطلقة من مداخل ومناهج متعددة أملتها نظرتهم للموضوع، مما أدى بدوره إلى مزيد من الاختلاف والغموض حول تعريف هذا المفهوم. ففي حين نظر إليها البعض من خلال مدخل الأهداف، فقد نظر إليها آخرون من خلال مدخل النظم/الموارد، بينما نظر إليها فريق ثالث من خلال مدخل جمهور المستفيدين، ونظر إليها غيرهم من خلال مدخل العمليات التنظيمية الداخلية، وهكذا سائر التعريفات.

وعليه يمكن أن توصف الفعالية التنظيمية بأنها مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد، لذا فإن الاعتماد على مدخل واحد في تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية يشوبه الكثير من المخاطر والإشكاليات، مما يجعل محاولة معالجته من بُعد واحد مغالطة منهجية ومنطقية (الشواف، ١٩٨٩: ٦٩).

لذا يرى الباحث أن التوجه لفهم الفعالية التنظيمية من منظور شمولي في محاولة للمزج بين المداخل المتعددة للفعالية التنظيمية أولى وأكثر نضجاً لتحديد المفهوم.

وتأسيساً على ما سبق يمكن للباحث تعريف الفعالية التنظيمية بشكل عام بأنها: "إصدار أحكام على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المنشودة أو النتائج المرغوبة التي قامت من أجلها، ومدى قدرتها على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب، ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة

الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.. بحيث تكون هذه الأحكام أساساً لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير والتطوير التنظيمي".

يتضح من التعريف السابق أن الفعالية التنظيمية تمثل قدرات المنظمة في شتى جوانبها ومجالاتها ومحيطها الداخلي والخارجي.

ملاحظات على الفعالية من خلال التعاريف السابقة :

- الفعالية التنظيمية ترتبط بالمؤسسة ككل من جميع جوانبها وأفرادها وليس بجانب معين أو فرد معين. لذا فإن قياس الفعالية التنظيمية يعتبر بمثابة تقييم للأداء الكلي للمنظمة.
- درجة تحقق الفعالية يتم التعرف عليها من خلال أحكام نابعة من فئات الناس التي لها علاقة بالمؤسسة (جمهور/ جماهير المؤسسة).
- تتنوع جماهير المؤسسة التي تصدر أحكامها على الفعالية التنظيمية وبالتالي تتباين الأحكام حسب العلاقة والمنفعة. وجمهور كل مؤسسة يختلف تبعاً لمجال النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة. فعلى سبيل المثال يوجد عدة أنواع من الجماهير للمؤسسة الجامعية مثل: جمهور العاملين، جمهور المديرين، جمهور الطلبة، جمهور المؤسسات الجامعية المنافسة، جمهور الإعلام، جمهور مؤسسات العمل، الحكومة، الجمهور العام، ...الخ.

وبصفة عامة فإن مفهوم الفعالية يتصف بالتراكب والتعقد، وحتى الآن لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب والباحثين حول مفهوم محدد يمكن تعميمه (أبو قحف، ١٩٩٥: ٢٥).

γ الفعالية مقابل الكفاءة (Effectiveness versus Efficiency):

يعتبر بيرنارد (Barnard) أول من لفت النظر إلى استخدام هذين التعبيرين في كتابه (وظائف المدير) (The Function of the Executive) (بعيره، ١٩٨٨: ٢٣).

وإن التمييز بين المصطلحين الفعالية Effectiveness والكفاءة Efficiency هام جداً حتى نستطيع أن نفسر لماذا تكون بعض المؤسسات فعّالة ولكن بدون كفاءة عالية، أو ذات كفاءة عالية ولكن بدون فعالية.

يعتبر كل من الكفاءة والفعالية مفهومان مختلفان المدلول، فمن ناحية إدارية تعني الكفاءة عمل الأشياء بشكل صحيح، ويشير هذا المفهوم إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وهي تتحقق إما بزيادة المخرجات من خلال نفس المقدار من المدخلات، أو إنتاج نفس المقدار من المخرجات من خلال حجم مدخلات أقل. بينما تعني الفعالية عمل الشيء الصحيح (الزعبي وعبيدات، ١٩٩٧: ٢٧-٢٨).

ورغم اختلاف المدلول لكل من الكفاءة والفعالية، فإنهما ليستا فكرتين متناقضتين أو متضادتين، حيث إن زيادة الكفاءة لا تؤدي إلى نقص في الفعالية كما أن نقص الكفاءة لا يؤدي إلى زيادة الفعالية. وفي الواقع لا توجد علاقة مباشرة بين هذين المفهومين، فهما مفهومان غير مترابطين، حيث إن كلاً منهما يهتم بشكل رئيسي بشيء يختلف عن الشيء الذي يهتم به الآخر. فعلى الرغم من أن العديد من المؤسسات الفعالة تكون كفاءتها عالية، إلا أن هذا ليس بالضرورة صحيحاً في كل الأحوال فقد تكون المؤسسات فعالة ولكن كفاءتها منخفضة، وفي المقابل فقد تتمتع بعض المؤسسات بدرجة عالية من الكفاءة في استخدام الموارد دون أن تكون فعالة (الحسن، ١٩٨٨: ٤). ومثال على ذلك، قيام إحدى الجامعات بتخريج طلبة بمستويات غير مرضية رغم تخفيضها لكلفة الطالب الواحد الدراسية. وفي المقابل من الممكن أن تكون المؤسسة فعالة وليست ذات كفاءة كأن تقوم الجامعة بتخريج عدد الطلبة المخطط له ولكن بتكاليف مرتفعة جداً، أي دون الاقتصاد في استخدام الموارد.

وحيث إن الكفاءة تركز على التكاليف، لذا فهي تسأل: كيف نعمل هذا وذاك بطريقة أحسن؟ بينما الفعالية تركز على الأهداف والنتائج، لذا فهي تسأل: أي المنتجات تقدم نتائج رائعة حقاً أو يمكنها تقديم ذلك؟ وبعد ذلك تسأل: إلى أين يجب توجيه الموارد والمجهود لتقديم نتائج رائعة بدلاً من النتائج (العادية) التي يمكن إنتاجها بالكفاءة التامة. وإن هذا لا يقلل من شأن الكفاءة، فأكثر الأعمال فعالية يمكن أن يموت نتيجة لنقص الكفاءة، ولكن حتى أشد الأعمال الحرة كفاءة لا يمكنها البقاء – ودعك من النجاح – لو كانت كفاءتها تدور في العمل الخاطئ، أي إذا افتقرت إلى الفعالية. فالفعالية أساس النجاح – والكفاءة هي أصغر شرط للبقاء بعد بلوغ النجاح. كما أن الكفاءة تختص بتنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة (أكبر نواتج مقابل أقل تكاليف) في حين تختص الفعالية بتنفيذ الأعمال الصحيحة (دراكر، ١٩٩٦: ٦٥ ؛ الحسن، ١٩٨٨: ٣).

وعلى أية حال تبقى الكفاءة والفعالية مؤشران اثنان لظاهرة واحدة هي نجاح المؤسسة، وإن الاختلاف بينهما يمثل الفترة الزمنية المحددة لكل منهما، فالكفاءة تعتبر مؤشراً على نجاح المؤسسة في المدى القصير، من خلال تخفيض تكلفة تقديم الخدمات، أما الفعالية فتعتبر مؤشراً

على نجاح المؤسسة في المدى البعيد، من خلال قدرتها على البقاء والاستمرار في البيئة التي تعمل فيها (ياغي، ١٩٩٥: ٦٣٣).

واستناداً لما سبق، يؤكد الباحث هنا على ضرورة الاهتمام بكل من الكفاءة والفعالية والحرص على تحقيقهما بأعلى مستوى لضمان نجاح المؤسسة، حيث إن مدى نجاح المؤسسة مرهون بمدى تحقق كل من الكفاءة والفعالية.

γ أهمية الفعالية التنظيمية:

تحتاج المجتمعات الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المنظمات لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المنظمات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا يجمعنا إطار منظمة واحدة. فالمنظمات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو والتطور. ومن البديهي أن مجتمع أي مؤسسة – أو جمهورها – عندما يعترف بوجودها ويمنحها الدعم الذي تحتاجه فإنه يتوقع منها أن تكون على مستوى عال من الفعالية فتقوم بكل ما عهد به إليها على أفضل الوجوه، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت في تأدية رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل؛ إذ أن فعالية المجتمع رهن **فعالية المؤسسات** العاملة فيه.

وفي الحياة العملية نجد دولاً متقدمة وأخرى متخلفة، طلاب علم ناجحين وآخرين غير ذلك، منظمات ناجحة تستمر وتنمو ومنظمات فاشلة يعتريها نوعاً من الجمود وقد تنحدر وتنتهي إلى الفناء. والسؤال الذي يفرض نفسه هنا ما الأسباب التي أدت إلى وتؤدي إلى مثل هذه الحالات؟ والإجابة السريعة على ما قد يثور من تساؤلات في هذا الخصوص هي أن الدول المتقدمة والمنظمات الناجحة أكثر إنتاجية وفعالية من نظائرها المتخلفة أو الفاشلة – هذا مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة (أبو قحف، ١٩٩٥: ٢٤).

وتعيش المؤسسات عموماً في المجتمع الحديث في ظل تغييرات وتحديات سريعة ينبغي عليها مواجهتها، الأمر الذي يفرض عليها تبني فلسفة مفهوم الفعالية التنظيمية باعتباره من المفاهيم المهمة التي يمكن أن توظفها المنظمات لمعالجة مشكلاتها والارتقاء بخدماتها ومخرجاتها بما يضمن لها الاستمرار في البقاء والنمو.

وموضوع الفعالية في إطار المؤسسات التعليمية – لاسيما الجامعات – يأخذ أهمية خاصة فهو أكثر عمقاً وأخطر شأناً، وذلك لطبيعة العلاقات الخاصة بين المجتمع من جانب والمؤسسات الجامعية من جانب آخر التي تعتبر الأداة الفعالة في يد المجتمعات الإنسانية للتنمية والتطوير والتي يمكن بها ضمان بقاء هذه المجتمعات ودوامها واستمرارها.

ومن هنا نستطيع أن ندرك طبيعة العلاقة بين الجامعة والمجتمع. هذه العلاقة علاقة عضوية وطيدة ترتبط باحتياج معين لدى المجتمع، والجامعة فيها هي وسيلة المجتمع وأداته في مواجهة وإشباع هذا الاحتياج. ومن جهة أخرى فإن الجامعة – والمؤسسات التعليمية بوجه عام – لا يمكن أن تبقى قائمة بدون مساندة وتعضيد وتأييد من المجتمع الذي تنشأ لخدمته. وتشمل المساندة والتعضيد في الموارد المادية والبشرية التي يوفرها ويتيحها المجتمع لكي تستخدمها الجامعة في القيام برسالتها، بحيث إذا انقطعت تلك الموارد توقفت حياة الجامعة تماماً (جوهر، ١٩٨٤: ٢٩٠).

إن أول ما يجب على الأمة التركيز عليه وهي تتبنى حركة التنمية وتخوض معركة البناء والتحدي هو أن تحدث تغييراً كلياً في مستوى الفعالية لمؤسساتها لأنها في النهاية هي المعيار أو المؤشر للنجاح أو الفشل. فالضعف الذي تعاني منه هذه الأمة هو ناتج عن ضعف الفعالية، وإن التفوق الذي نواجهه من قبل خصومنا إنما هو نتيجة تحسين مستوى الفعالية.

إن الفعالية التنظيمية لمؤسساتنا التعليمية عموماً ولا سيما الجامعات منها تنطوي على الكثير من الأهمية خاصة أن ذلك مرتبط بشكل أساسي بقدرة المؤسسة على الصمود والتعامل مع المستجدات الكبيرة التي تحدث في عالمنا اليوم، ونحن نعيش الألفية الثالثة وفي ظل نظام العولمة الذي بدأت تتحدد معالمه منذ الآن، بأن المستقبل للأقوى – الأكثر تنظيماً – الأكثر قدرة على المنافسة – الأكثر قدرة على مواكبة التطورات العلمية التكنولوجية والأكثر قدرة على الاستفادة من كل ما يجري حولنا. ومن هنا فإن زيادة الفعالية يجب أن يكون تحدي المؤسسات عموماً الأمر الذي يوجب على كل المديرين في المؤسسات أن يبذلوا ما بوسعهم لحرزوا مستويات الزيادة المتزايدة.

وتعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره، وهي أساس تطوره ونموه، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه.. وهي ليست ظاهرة منعزلة أو متقطعة بل تعتبر ظاهرة كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد والخصائص المميزة للتنظيم، كما أنها ظاهرة مستمرة على مدى

الزمن ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم (السلمي، ١٩٧٥: ٢٢٨).

وتنبع أهمية الاهتمام بمعرفة الفعالية التنظيمية من جانبين هما:

الأول: أن أفعال المديرين هي وراء الفعالية التنظيمية بشكل أساسي.

الثاني: أن الاهتمام بالفعالية التنظيمية يحتم على المديرين أن يكونوا أكثر حساسية وتقبلاً للأحكام والآراء الصادرة من الآخرين حول تنظيماتهم، حيث إن المجموعات المختلفة من جماهير المنظمة التي تصدر أحكاماً على الفعالية التنظيمية هم أكثر قدرة على رؤية هذه الفعالية من زوايا وأبعاد متعددة (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥: ٥٣٦).

كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمنظمة. لذا تعتمد بعض المنظمات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها (النجار، ١٩٧٧: ٣٩٩).

فالفعالية التنظيمية بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المنظمة وتفوقها، وليس نجاحاً وتفوقاً في جانب واحد من جوانبها، وإنما نجاحات وتفوقات المنظمة في شتى جوانبها ومجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمنظمة.

لذا يجب أن تعكس الفعالية التنظيمية أبعاد المنظمة ككل آخذة في الحسبان النظر للمنظمة كنظام شامل. ويجب أن يعكس قياس الفعالية التنظيمية كذلك المنظمة والبيئة المحيطة والتفاعل بينهما والمتغيرات السلوكية وليس فقط المتغيرات الكمية (النجار، ١٩٧٧: ٣٩٩-٤٠٠).

وتشير الدراسات التي تناولت الفعالية التنظيمية بالدراسة إلى أن هذا المفهوم متعدد الأبعاد، لذا فإن تناولها من بعد واحد أو بعض أبعادها لن يعطي صورة واضحة وصادقة والحكم سيكون مضللاً. وعليه فإن الحكم على فعالية منظمة ما يوجب عليك بالضرورة أن تنظر إلى تلك المنظمة من منظور كلي وشمولي حتى تصل إلى حكم صادق ودقيق على فعاليتها التنظيمية.

γ خصائص الفعالية التنظيمية:

- **الفعالية خاصية نسبية (Relativism):** إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة، حيث إن المعلومات التي يوفرها المقوم لصانع القرار أو متخذه هي معلومات تم التوصل إليها عن طريق عقد المقارنة أو المفارقة بين وضعين أو أكثر، كما أن

تفسير تلك المعلومات يكون محكوماً بالزمان والمكان حينئذٍ. ولذلك فـإن مفهـوم المنظمـة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يـتم تقـويم فعالية المنظمة فيه (الشواف، ١٩٨٩: ٥٦-٥٧).

- **الفعالية خاصية تراكمية:** فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن ثم فـإن لهـا صـفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم (السلمي، ١٩٧٥: ٢٢٨).

- الفعالية مصطلح يمكن أن يوصف بأنه: متعدد mutable (يتكون من معايير مختلفة في مراحل زمنية مختلفة)، شامل comprehensive (يتضمن العديد من الأبعاد)، متباعد أو متنوع divergent (يتعلق بمستفيدين مختلفين)، إيجابي transpositive (يستثير المعايير الملائمـة عنـد اسـتخدام مستويات مختلفة من التحليـل)، ومعقـد complex (لديـه علاقـات غيـر واضـحة بـين الأبعاد)(Cameron, 1978: ٦٠٤).

الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة. فهي "مركب مفاهيمي مختلف المعـاني ومتعدد الأبعاد" مما يجعل محاولة معالجته من بُعد واحد مغالطة منهجية ومنطقية (الشـواف، ١٩٨٩: ٦٩).

γ مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

لم يتوقف الأمر حقيقة عند صعوبة تحيد المفهوم الخاص والنهـائي للفعاليـة التنظيميـة واتساع الجدل حول المفهوم الحقيقي لها.. بل هناك نقص عام في الاتفاق حتـى علـى المـدخل المناسب لقياسها. فهناك عدد متزايد من المداخل لدراسة ظاهرة الفعاليـة التنظيميـة، ومحاولـة ترسيخ أطر محددة لها، وتحديد العوامل التي تؤثر عليها، والمعايير التي يمكن من خلالها قيـاس مستواها. ويؤدي هذا التعدد في مداخل دراسة الفعالية إلى وجود مجـالات كبيـرة للاخـتلاف والتعارض فيما بينها الأمر الذي يجعل من الصعب أن نتحدث عن مدخل يعطي تفسيراً شـاملاً لمفهوم الفعالية، حيث إن كل مدخل من هذه المداخل يركز على جانب أو آخـر مـن جوانـب الفعالية أو يبدأ بمفهوم أو تحيز علمي يجعله يميل إلى أن يختلف عن غيره من المداخل.

وبالتالي سوف يتضح لنا من خلال استعراض هذه المداخل أن المشكلة في تفهم مـداخل الفعالية التنظيمية ليست في تفضيل مدخل على مدخل آخر، أو إثبات صحة أو خطأ أي من هـذه المداخل المتعددة. ولكن المشكلة هي كيف يحدث نوعاً من التجميع والتكامل والتنسيق بين هـذه المداخل بحيث يمكن للباحث في هذا المجال أن يخرج في النهاية بنموذج أو إطار نظري يصـلح

أساساً لتفسير قضية الفعالية التنظيمية، ووضع المعايير لقياسها وتحديد مستواها، ولا سيما في مجال التعليم العالي وتحديداً الجامعات التي نحن بصدد قياس فعاليتها.

وفيما يلي يسلط الباحث الضوء على أهم هذه المداخل، في محاولة منه لإعطاء صورة شاملة لمفهوم الفعالية التنظيمية، وهذه المداخل هي:

أولاً: مدخل تحقيق الأهداف (The Goal Attainment Approach)

يعتبر تحقيق الأهداف من أوسع معايير الفعالية التنظيمية انتشاراً، ولا عجب في ذلك، إذ أن المنظمات في العادة تنشأ وبشكل تلقائي لتحقيق هدف أو أهداف محددة. ويقرر مدخل تحقيق الأهداف أن فعالية المنظمة يجب أن يحكم عليها في ضوء تحقيق الأهداف والغايات وليس الوسائل، والنتيجة النهائية هي التي تحدد (Robbins, 1990: 53). وبالتالي فإن المخرجات هي وسيلة القياس الأساسية للفعالية فكلما اقتربت أو تطابقت مخرجات المؤسسة مع الأهداف كلما كانت هذه المؤسسة فعالة.

وبكلمات أحد الأساطين الأوائل ممن مارسوا وكتبوا في الإدارة (شستر برنارد) Barnard :"ما الذي نعنيه بالفعالية... إنما هي إنجاز أهداف معترف بها عن طريق جهود تعاونية، وتدل درجة الإنجاز على درجة الفعالية". فيكون تقييم فعالية التنظيم على أساس فكرة تحقيق الغايات وليس عن طريق الوسائل. ولمدخل الأهداف طبيعة واسعة الانتشار وجوانب عملية تطبيقية (Rao & Narayana, 1987: 704).

وحسب هذا المدخل يمكن النظر للفعالية التنظيمية للمؤسسة الجامعية بأنها درجة إنجاز المؤسسة الجامعية للأهداف المحددة لها. وعليه فإنه يمكن للجامعة التعرف على مستوى فعاليتها من خلال نجاحها في تحقيق أهدافها التي تتمحور بشكل عام حول ثلاث قضايا أساسية هي: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

افتراضات مدخل تحقيق الأهداف:

لجعل هذا المدخل مفيداً يجب وضع افتراضات (Robbins, 1990: 53-54) من قبيل:

- أن يكون للمنظمات هدف/أهداف نهائية.

- أن تكون تلك الأهداف محددة جيداً ومفهومة جيداً من قبل كل أعضاء التنظيم. أو بعبارة أخرى أن تكون تلك الأهداف بحيث يمكن التعرف عليها وتمييزها وتحديدها حتى يمكن فهمها.

- أن يتوفر إجماع عام على هذه الأهداف.

- أن تكون تلك الأهداف من القلة بحيث يمكن معالجتها والقيام بها.

- مدى التقدم نحو تحقيق تلك الأهداف يجب أن يكون قابلاً للقياس.

تساؤلات حول مدخل الأهداف:

بصفة عامة يمكن القول بأن فعالية المنظمات قد تقاس بناءً على مدى تحقيقها للأهداف التي بررت وجودها. غير أنه وعلى الرغم من وجاهة هذه النظرة إلا أن هناك الكثير من التساؤلات يمكن إثارتها أو التفكير فيها: (أبو قحف، ١٩٩٥: ٢٢-٢٣)

١- إذا كانت المنظمات لها أكثر من هدف، فكيف يمكن تحقيق التكامل أو التوفيق بين الأهداف المتعارضة؟

٢- هل نأخذ بالأهداف الرسمية أي المعلن عنها أو العامة أم الأهداف العملية التي تعبر عن الناتج النهائي الذي يرتبط بسياستها الفعلية؟

٣- هل نقيس النجاح بمدى تحقيق المنظمة لأهم الأهداف أم بمدى تحقيقها لأكثر من هدف؟ وما هو معيار الأهمية النسبية للأهداف؟

مشاكل وانتقادات في مدخل تحقيق الأهداف:

يفترض مدخل الأهداف أن لكل مؤسسة مجموعة من الأهداف تعمل على تحقيقها وإنجازها. وبالتالي فإن فعالية المؤسسة ما هي إلا انعكاس لمدى نجاحها في تحقيق الأهداف المتعلقة بها.

ولكن على أرض الواقع فإن الأهداف متنوعة ومختلفة، ولا سيما إن كانت المؤسسات التعليمية (الجامعات) هي المقصودة، فمثلاً، القول بأن الهدف من التعليم الجامعي هو إعداد المواطن الصالح، المثقف، والقادر على خدمة بلاده. يختلف عن القول بأن الهدف هو إعداد فئة مثقفة ومتخصصة في الحاسبات الإلكترونية واستخداماتها، وأخرى متخصصة بعلوم الهندسة المعمارية، وثالثة متخصصة بالعلوم الشرعية، ورابعة متخصصة بالتدريس، ...الخ. إن الهدف

الأول هدف فلسفي عام لا يفيد الرجل الممارس في كثير أو قليل، بينما الهدف الثاني فإنه هدف عملي. ويتلخص الفارق الأساسي بين كليهما في أن الأول لا يمكن قياسه في مقابل أن الثاني يمكن إخضاعه للقياس الكمي.

وعليه فقد وجهت بعض الانتقادات إلى مدخل الأهداف (النجار، ١٩٧٧: ٣٩٩) منها:

١- التركيز على الأهداف الرسمية فقط دون الأهداف غير الرسمية في المنظمات.

٢- صعوبة قياس بعض الأهداف.

٣- الاهتمام بالأهداف المباشرة ذات المستوى الواحد وإهمال الأهداف المتعددة المستويات والمتشعبة.

٤- وجود بعض الأهداف في شكل غير عملي أو في إطار ذي مرجع غير دقيق.

ونظراً لتلك المشاكل والانتقادات المتعلقة بتحقيق الهدف كمعيار للفعالية، فقد تم اقتراح بدائل لمدخل الهدف. وكان أحد أهم هذه البدائل مدخل النظام والموارد.

ثانياً: مدخل موارد النظام (System Resources Approach)

غالباً ما يشار إلى نموذجين رئيسين لمدخل موارد النظام، الأول هو نموذج كاتز وكان (Katz and Kahn)، والثاني هو نموذج ياختمان وسيشور (Yachtman and Seashore)، حيث يُجمع هذان النموذجان على أن الفعالية التنظيمية عبارة عن محصلة أنشطة تخدم وظائف المنظمة إضافة للأنشطة الموجهة لاستغلال الحد الأقصى من الموارد المتاحة للمنظمة في بيئتها (الشواف، ١٩٨٩: ٥٤).

لذلك، فإن هذا المدخل يركز على تفاعل المنظمة مع بيئتها، ويعرف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على أن تستغل بيئتها باستقطاب الموارد النادرة والقيمة منها (Cameron, 1978: ٦٠٥). وبالتالي فإن فعالية المنظمة مرتبطة بصورة أساسية بمدى قدرة تلك المنظمة على الحصول أو استقطاب الموارد اللازمة لضمان استمراريتها والحفاظ على أسس بقائها، وكلما ارتفعت جودة أداء المنظمة فيما يختص في عملية الحصول على المصادر اللازمة من البيئة الخارجية كلما اقتربت من الفعالية، فالفعالية هنا مرتبطة بصورة أساسية بقدرة المنظمة التنافسية أي بمدى قدرتها على تحصيل أفضل المصادر من البيئة الخارجية، وبالتالي فالتركيز

هنا يكون على المدخلات (استقطاب الموارد) كمقياس أساسي للفعالية بدلاً من المخرجات (النواتج والأهداف) كما في مدخل الأهداف (الفضلي، ١٩٩٥: ٦٤٩).

وحسب هذا المدخل، فإن صلاح المؤسسة الجامعية وفعاليتها يتحددان بمدى قدرتها على استقطاب وتوظيف الطاقة المستمدة من البيئة الخارجية بأمثل ما يكون. وعليه فإنه يمكن للجامعة التعرف على مستوى فعاليتها من خلال نجاحها في تحصيل أفضل الموارد (البشرية والمادية) من البيئة الخارجية، والتي تتمثل في أعداد الطلبة ونوعيتهم، وأعضاء هيئة التدريس ونوعيتهم، والدعم المالي...الخ.

ويركز أنصار هذا المدخل بشكل عام على الجوانب الهامة التالية في قياس الفعالية التنظيمية (عون الله، ١٩٨٧: ٢١-٢٤):

١- قياس قدرة المؤسسة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها وأنشطتها.

٢- قياس كفاءة عمليات الإنتاج، وقدرة المؤسسة على الحفاظ على التوازن الداخلي لكافة الممارسات والعمليات التي تقوم بها في سبيل الوصول إلى المخرجات.

٣- قياس قدرة المؤسسة في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

٤- قياس الصحة التنظيمية، والتي تتحقق عندما توجد مبادئ وخطط وسياسات عمل واضحة تحكم حركة وعمل التنظيم إلى جانب المراجعة والرقابة المستمرة لنتائج التنظيم بحيث يتوفر العلاج السريع للمشكلات والأمراض التنظيمية وهي لا تزال في أطوارها الأولى.

٥- الاستقرار والتوافق الداخلي، من خلال قدرة المنظمة على امتصاص الصراعات الداخلية وخلق مجموعة العمل المتماسكة الراضية بما تعمل وبما تحصل.

٦- الإنتاجية أو الإنجاز، والإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات. أما الإنجاز فهو المحصلة النهائية لنشاطات المنظمة، ويرتبط بتكامل الأنشطة بحيث تسير كافة العمليات وفق تخطيط متقن وأداء سلس وأهداف محددة ومعلومة.

٧- التطوير التنظيمي، ويرتبط بقدرة المنظمة على تجديد نفسها، ووجوب إجراء التحسينات المستمرة في الأنظمة والإجراءات وطرق وظروف العمل، ...الخ.

٨- الروح المعنوية، وترتبط بقدرة المنظمة على خلق مجموعة العمل الملتزمة بأداء الواجبات الموكلة إليها، والراضية عن عملها.

مشاكل وانتقادات في مدخل موارد النظام:

وبالرغم من أهمية هذا المدخل في تقييم أداء المؤسسات، إلا أنه قد تعرض كسابقه للعديد من الانتقادات (Cameron, 1978: 605) والتي كان أهمها:

١- عدم الفصل ما بين مفهومي الفعالية والكفاءة.

٢- المبالغة في التركيز على المدخلات المتمثلة باستقطاب الموارد، لدرجة قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية على المخرجات (النواتج).

٣- عدم ملاءمة هذا المدخل لقياس الفعالية في حالة المنظمات غير الربحية أو الخدمية كالجامعات، وذلك للافتراض القائم على توفير معلومات كمية قابلة للقياس.

٤- الافتراض بأن المنظمات خالية من الصراعات والمعوقات الداخلية.

٥- تعدد مكونات النظام الداخلية والخارجية يعني تعدد قيمها واختلاف وجهات النظر فيما يجب أن تكون عليه أهداف المنظمة، ووسائل تنفيذها، واختيار تطبيق مقاييس الفعالية.

ثالثاً: مدخل العمليات الداخلية (Internal Processes Approach)

هذا المدخل يعتمد على العمليات التنظيمية الداخلية كخصائص مميزة لتعريف الفعالية، فهو يركز على رؤية الفعالية بلغة عملية بدلاً من حالة نهائية، بمعنى أنه يقيم الفعالية من خلال العمليات الإدارية التي تجري داخل المنظمة بدلاً من التركيز على النتائج أو النهايات(Cameron, 1978: ٦٠٥).

وحسب هذا المدخل فإن الفعالية التنظيمية مرتبطة ارتباطاً كلياً بما يجري داخل التنظيم من عمليات وأنشطة، فتكامل أعضاء وعناصر التنظيم مع بعضها، وانسجامها مع النظام، وغياب أي علامة من علامات التوتر، وسريان مختلف الإجراءات بصورة سلسة، وانخفاض معدل الشكاوى ودوران العمل وحدة التذمر، وتوافر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين، وتدفق المعلومات الأساسية بسهولة ويسر ووضوح فيما بين مختلف المستويات وبمختلف الاتجاهات كل ذلك يعتبر المقياس الأساسي لفعالية المنظمة وجودة أدائها (الفضلي، ١٩٩٥: ٦٤٩).

أو بمعنى آخر فإن الصحة التنظيمية المتمثلة بسلامة الإجراءات والممارسات الإدارية الداخلية هي العنوان لهذا المدخل، أو هي مفهوم موازي للفعالية.

ويتفق أنصار هذا المدخل على أن فعالية المنظمة تقاس بمدى وعي المنظمة بطبيعة عملياتها الداخلية والعوامل التي تحكم أداءها وتحدد علاقتها مع بيئتها الخارجية، وبمدى قدرة المنظمة على السيطرة على هذه العمليات، وإحداث تغيرات مخططة فيها، وتوجيهها لتحقيق أهدافها، والاستجابة للتغيرات التي تستجد في داخل وخارج المنظمة. ووصولاً إلى هذا النموذج فقد حاول "ستيرز" (أحد أبرز أنصار هذا المدخل) أن يدمج مدخل النظم ومدخل التطوير الذاتي ومدخل الأهداف، للفعالية التنظيمية في نموذج يسميه الإطار المتعدد المتغيرات للفعالية يركز على فهم العمليات الداخلية الرئيسية للمنظمة باعتبارها المحور الذي تركز عليه الفعالية التنظيمية(الشواف، ١٩٨٩: ٥٩).

مشاكل وانتقادات حول مدخل العمليات الداخلية:

ورغم التوجه الجديد في هذا المدخل الذي يدعو للانتقال بمفهوم الفعالية التنظيمية من مجرد منظورات مجزأة إلى مدخل موحد متكامل، إلا أنه كغيره أيضاً واجه انتقادات عديدة (الشواف، ١٩٨٩: ٦٠) (Cameron, 1978: ٦٠٥) تركزت حول:

١- صعوبة مراقبة جميع الأنشطة والإجراءات الداخلية.
٢- التركيز على الوسائل لدرجة إهمال الغايات.
٣- ارتفاع تكلفة جمع البيانات حول العمليات.
٤- عدم الدقة في بيانات أكثر العمليات.

رابعاً: مدخل جمهور المستفيدين (Multiple Constituency Approach)

ويطلق عليه أيضاً المدخل الأيكولوجي، أو نموذج الرضا/المشاركة، أو مدخل الرضا الفردي، أو مدخل المنتفعين المتعددين، فجميعها مسميات لمفهوم واحد.

وتعرف الفعالية بموجبه، واستناداً لرأي ميلز (Miles) و كيلي (Keely) بأنها قدرة المنظمة على مواجهة حاجات ومتطلبات أعضاء التنظيم والجماعات الاستراتيجية المستفيدة من المنظمة. فكلما كانت الإدارة العليا قادرة على صياغة أهداف تلبي مصالح هذه الجماعات وتحقق نوعاً من التوازن في المصالح فإنها تتمكن من تحقيق أداء أفضل (الدليمي، ١٩٩٤: ٤٨٠).

وحسب هذا المدخل فإن الفعالية التنظيمية تتوقف إلى حد بعيد على مدى قدرة المنظمة على الاستجابة وإشباع طلبات وتوقعات أفرادها وشرائحها الاستراتيجية وبدرجة مرضية. وشرائح المنظمة الاستراتيجية تتمثل عادة في الفئات ذات العلاقة بالمنظمة مثل: مجموعة المالكين، ومجموعة المستهلكين، ومجموعة العاملين، ...الخ. وبالتالي رضا هذه المجاميع يمثل مدخل قياس أي تنظيم كان (الفضلي، ١٩٩٥: ٦٤٩).

وعليه يمكن النظر للفعالية التنظيمية للمؤسسة الجامعية بأنها مدى إشباع المؤسسة الجامعية لطلبات وتوقعات أعضائها وجماهيرها وشرائحها الاستراتيجية، وبدرجة مرضية. وبالتالي يمكن للجامعة التعرف على مستوى فعاليتها من خلال نجاحها في إشباع طلبات وتوقعات أعضائها وجماهيرها وشرائحها الاستراتيجية وبدرجة مرضية والتي تتمثل في: الطلبة، أعضاء الهيئة التدريسية، الإداريين، مجموعة العاملين بشكل عام، مؤسسات المجتمع المختلفة ذات العلاقة، وجمهور المجتمع المحلي بشكل عام.

ويحقق هذا المدخل قناعة العاملين والخارجيين بدور المنظمة وأنشطتها وأهدافها، ويمكن أن يكون ملخصاً لقياس المنظمة بصورتها الشمولية. ومن أهم المآخذ عليه أنه لا يأخذ بالاعتبار دور البيئة والتغييرات التكنولوجية السريعة الحاصلة فيها مما قد يؤثر في درجة قناعة أعضاء التنظيم وبالتالي في مستوى الأداء المطلوب (الدليمي، ١٩٩٤: ٤٨٠).

خامساً: مدخل القيم المتنافسة (Competing Values Approach)

أو مدخل المساومة، أو التنافس، ويرتبط هذا المدخل بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات والسعي من أجل تحقيق أهداف متنوعة. حيث يركز على مفهوم التنافس بين عدة قيم وأهداف، كي تبرز على شكل أولويات.

ظهر هذا المدخل خلال فترة الثمانينات على يد كل من كوين ورورباخ (Quinn and Rohrbaugh)، الذين تناولا الفعالية التنظيمية باعتبارها مشكلة إدراكية وجدت بسبب اختلاف المنظرين التنظيميين في إدراكهم لمفهوم الفعالية أو عدم الفعالية، وتفاوت مدى اهتمامهم الشخصي بمتغيرات تنظيمية دون أخرى. ويفترض الباحثان وجود عدد كبير من القيم المتنافسة، تحيز لها -بدرجة متفاوتة- المنظرون والممارسون التنظيميون، وأصحاب العمل وواضعو السياسات التنظيمية، ومن يصنعون القرار، كل حسب اهتماماته وقناعاته، والتي تنعكس بدورها على إدراكه لمفهوم المنظمة الفعالة أو غير الفعالة (الشواف، ١٩٨٩: ٦٢).

وتنبع علاقة القيم بفعالية المنظمة من حقيقة تعدد الأطراف التي لابد أن تساهم بشكل مباشر في رسم سياسات واتخاذ قرارات المنظمة وتنفيذها وتقييمها وقياس تأثيرها وفعاليتها. فلكل من تلك الأطراف داخل المنظمة وخارجها مقاييس لما ينبغي أن تكون عليه أهداف ووسائل أداء المنظمة قد تختلف أو تأتلف مع مقاييس الأطراف الأخرى، وذلك بسبب اختلاف القيم وأنظمتها لدى هذه الأطراف. ومن هنا تأتي أهمية تلمس القادة والمخططين والمنفذين ومقدمي الاستشارات في بيئة المنظمة لنقاط الائتلاف والاختلاف في قيم مكونات المنظمة الداخلية والخارجية والتوفيق بينها واحتوائها وصهرها في إطار واحد يستند إلى خدمة الصالح العام المشترك لتلك المكونات. وبالتالي فإن معرفة القيم لدى مكونات المنظمة وأخذها في الحسبان حين التخطيط والتنفيذ والتقييم يعدان مؤشراً مهماً من مؤشرات الفعالية التنظيمية (الغيث، ١٩٩٠: ١٧-١٨).

تعليق على مداخل الفعالية التنظيمية:

بعد العرض التحليلي السابق لأهم مداخل الفعالية التنظيمية المتعددة والمختلفة، يتضح ما يلي:

- يعتبر التعدد في مداخل وطرق دراسة الفعالية ظاهرة طبيعية إيجابية تنسجم مع طبيعة مفهوم الفعالية.
- أن جميع هذه المداخل كانت تبحث عن الطريق الأمثل الذي يحقق قدر أكبر من النجاح للمؤسسة.
- أن كل مدخل من هذه المداخل يحاول التركز على أبرز الخصائص التنظيمية للمؤسسات.
- أن كل مدخل من هذه المداخل ينفرد بمعايير مختلفة للحكم على مدى فعالية المنظمة.
- أن جميع هذه المداخل لها وعليها من المزايا والانتقادات، التي تجعلنا نحكم بأنه ليس هناك مدخل يمكن أن يعالج بمفرده جميع الجوانب والأبعاد التنظيمية.

ومن هنا ينطلق الباحث برؤية أكثر شمولية لفهم وقياس الفعالية التنظيمية، وذلك بمحاولة الإفادة من جميع المداخل السابقة للفعالية.

γ مؤشرات ومعايير الفعالية التنظيمية وأساليب قياسها:

γ مؤشرات ومعايير الفعالية التنظيمية:

إن التطور الكبير في عدد المنظمات العامة ونوعها وحجمها وتعاظم دورهـا، واتسـاع أهدافها، يتطلب التأكد من فعاليتها، وهنا تبرز مشـكلة رئيسـة تواجـه الدارسـين والمهتمـين والممارسين ألا وهي مسألة إيجاد مؤشرات أو معايير علمية لقياس فعالية المنظمة.

فكيف نحكم على منظمة ما بأنها فعالة ومنظمة أخرى بأنها غير فعالة؟ ما هو المعيار أو المعايير التي على أساسها أو في ضوئها يمكن الحكم على فعالية المنظمة؟

لقد اكتفت النظريات المبكرة في التنظيم بالكلام عن: تعظيم الربح – توفير خدمات جيدة – إنتاجية أعلى – تحسين الروح المعنوية، كمعايير كافية للفعالية. ولكن مكانة مثل هذه المعـايير قد ضعفت بسبب بعض العوامل مثل:

١- اكتشاف أن المنظمات التي تبدو رشيدة تتصرف بطريقة غير فعالة إذا كـان المعيـار الوحيد هو معيار الربح أو تقديم خدمة جيدة.

٢- اكتشاف أن المنظمات تقوم بوظائف متعددة ولها أهداف متعـددة. وأن بعـض هـذه الأهداف والوظائف قد يكون متعارضاً مع بعضه (عبد الرحيم، ١٩٩٤: ٣٣٢).

فعلى سبيل المثال، نستطيع أن نذكر للجامعة عدة أهداف ووظائف تعتبر أساسية وأوليـة بالنسبة لها تتمثل في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. فهل نحكم على فعاليتها من خـلال أدائها لوظيفة واحدة، أو لوظيفتين كل على حدة، أو من خلال التكامل بين عدة وظائف؟

وتتمثل إحدى المحاولات للخروج من هذه الصعوبة في تحديد الفعالية على أساس معايير خاصة بمستويات النظم. فإذا كان كل نظام/منظمة له وظائف متعددة، وأنه يوجد في إطار بيئـة تفرض مدخلات لا يمكن التنبؤ بها فإن فعالية النظام يمكن أن تعرف على أنهـا قدرتـه علـى الاستمرار، والتكيف، والمحافظة على نفسه، والنمو، بصرف النظر عن الوظائف المحددة التـي يؤديها (عبد الرحيم، ١٩٩٤: ٣٣٣).

ويقترح (بنس) المعايير الثلاثة التالية للحكم على سلامة المنظمة وفعاليتها، وهي:

١ – **القدرة على التكيف:** وهو تعبير عن القدرة على حل المشاكل، والاستجابة بمرونة لمتطلبات التغييرات التي تحدث في البيئة.

٢ – **الإحساس بالذات أو الهوية:** وهو يعبر عن معرفة المنظمة بكيانها، وأهدافها، ومـــا ينبغـــي عليها القيام به. ومن الأسئلة المتصلة بذلك:

- إلى أي مدى تعتبر الأهداف مفهومة ويشارك فيها أعضاء المنظمة؟
- إلى أي مدى يتفق إدراك الآخرين لها؟

٣ – **القدرة على اختبار الواقع:** وتتمثل في القدرة علـــى البحـــث، والإدراك الـــدقيق والتفســـير الصحيح للسمات الحقيقية للبيئة، وبصفة خاصة ما يتعلق منها بوظائف المنظمة.

وغالباً ما يضاف معيار رابع متعلق بالمعايير الأخرى وهو حالة **(التكامل الداخلي بـــين الأجزاء الفرعية للمنظمة)**، بحيث لا تعمل بشكل متضارب أو متعارض. كما يضم هذا المعيـــار أيضاً توفير الظروف التي تسمح بالتكامل بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة (عبد الـرحيم، ١٩٩٤: ٣٣٤-٣٣٥).

ومن المحاولات لبناء مقياس للفعالية التنظيمية، قام (ستيرز) Steers بدراسة وتحليل ١٧ نموذجاً من نماذج الفعالية التنظيمية الشائعة، وقد توصل في دراسته إلى أن هذه النماذج تختلف فيما بينها حول المقاييس التي تركز عليها، وكانت أكثر المقاييس استخداماً لقياس الفعالية التنظيمية هي: التكيف، والمرونة، والإنتاجية، والرضا (الخطيب وآخرون، ١٩٩٥: ٧٥).

ومن الضروري أن نكون حذرين من الاعتقاد بأن الفعالية تعتمد على شيء واحد. فمـــن الخطأ الفادح أن نفترض أنه إذا اخترنا الأفراد المناسبين، وقمنا بتدريبهم على القيام بالعمل فـــإن هذا فيه ضمان لتحقيق الفعالية. ولا يقل خطأً عن ذلك افتراض أن إيجاد عقد نفسي مرضي مـــع العاملين، أو تخفيض المنافسة بين الجماعات أو التدريب على القيادة، سيؤدي بالتأكيد إلى تحقيق الفعالية. إن مفهوم النظم يقودنا إلى طريقة تفكير مختلفة بالنسبة للمشـــكلة وذلـــك علـــى النحـــو التالي (عبد الرحيم، ١٩٩٤: ٣٣٥-٣٣٦):

- كيف تتعامل مع المنظمة كنظام كلي – مع البيئة؟
- كيف نحصل على المعلومات ونشغلها بطريقة صحيحة؟

- ما هي وسائل ترجمة البيانات خاصة ما يعكس تغيراً في البيئة إلى عمليات مختلفة؟
- هل تتمتع العمليات الداخلية بمرونة كافية تسمح بمسايرة التغيير؟

إن المؤسسات مختلفة في طبيعتها، مختلفة في مجالات نشاطها، مختلفة في أغراضها، لذا ليس صواباً أن يكون هناك مقياس واحد لقياس فعالية كافة المؤسسات، وبالتالي تختلف مقاييس الفعالية التنظيمية تبعاً لاختلاف طبيعة المؤسسة ومجال نشاطها، فمقياس الفعالية الذي يصلح لقياس فعالية مؤسسة زراعية مثلاً لا يصلح أبداً لقياس فعالية مؤسسة صناعية أو غيرها، وأبعد من ذلك أيضاً فإن مقاييس الفعالية تختلف حتى في المؤسسات التي تعمل في نفس المجال فما يصلح لقياس فعالية مؤسسة تعليمية كالجامعة مثلاً، لا يصلح لقياس فعالية مؤسسة تعليمية أخرى كالمدرسة.

ويؤكد كامبل (Campbell) وستيرز (Steers) أنه نادراً ما كان يمكن أَنْ تُقَارَن دراسات الفعالية ببعضها البعض، لندرة وجود مقياس مشترك أو معيار نهائي واحد يمكن من خلاله الدلالة على الفعالية، وقَدْ أصبحت الفعالية عنواناً تربعت على تِشكيلة واسعة ومختلفة من الأنماط أو الظواهر التنظيمية ينظر إليها من خلال تشكيلة واسعة من وجهات النظر المختلفة (Cameron, 1978: 604).

وهناك معايير متعددة يمكن اعتمادها لقياس الفعالية التنظيمية، فقد يعتمد الربح كمعيار للفعالية، أو قد يعتمد مدى قدرة التنظيم على البقاء والاستمرار في مواجهة المتغيرات البيئية المختلفة، أو أن يتم اعتماد مدى قدرة التنظيم على التوسع والنمو كمعيار. ووفق هذا التصور يجب أن تكون عملية اختيار المعيار أو المعايير المزمع اعتمادها مستندة إلى أسس مدروسة ومعتمدة على منطق عقلاني (العبيدي، ١٩٩٧: ١٩٣).

إن المتفحص لمجموعة مؤشرات الفعالية التنظيمية يجد أن الغالبية العظمى من هذه المؤشرات، تقع ضمن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة التي تركز على رضا المواطن (رضا المستفيدين) ورضا العاملين وولائهم (الرضا الوظيفي)، والاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها بصورة أفضل (ياغي، ١٩٩٥: ٦٣٣).

هذا وقد ركزت نظريات المنظمة في السابق على فلسفة مفهوم الكفاءة حيث الاهتمام ينصب على الإنتاج المادي في المقام الأول ثم يليه الإنسان. أما في نظريات المنظمة الحديثة وفكر الإدارة العامة المعاصر فالتركيز على فلسفة مفهوم الفعالية حيث الاهتمام ينصب على

الإنسان في المقام الأول ثم يليه المنظمة التي عليها مواكبة ما يحتاج لـه ويتطلـع إليـه ذلـك الإنسان.

إن فلسفة مفهوم الفعالية تركز على أصالة الغايات أو الأهداف، فتهـتم حـين العمليـة الإنتاجية أو العملية الإدارية باحتياجات وآمال وأحاسيس وقيم وتقاليد الإنسـان داخـل المنظمـة الإدارية وخارجها. لذا فالمنظمة الفعالة تهتم من حيث إنتاج السلع والخـدمات بـالكم والكيـف والإجراءات التي تلائم احتياجات وقيم وتقاليد مكونات المنظمة المتعددة الداخليـة والخارجيـة، وتترك أثراً موجباً لدى تلك المكونات بحدود المصادر والإمكانات المتاحـة لمنظمـتهم، وطبقـاً لمصلحتهم العامة والمشتركة (الغيث، ١٩٩٠: ١١-١٣).

ويشير كاميرون المشار إليه في (أبو قحف، ١٩٩٥: ٢٤٦) بخصوص دراسة الفعالية إلـى مـا يلي:

- لا يوجد اتفاق حتى الآن على مفهوم محدد للفعالية.
- أن مداخل دراسة الفعالية تتصـف أيضـاً بالتعـدد والتنـوع. مـدخل الأهـداف، مـدخل النظم/الموارد، مدخل العمليات الداخلية، المدخل الاستراتيجي، مـدخل القـيم المتصـارعة، المدخل القانوني، وغيرها من المداخل الأخرى.
- تتعدد معايير ومؤشرات قياس الفعالية ليس فقط بتعدد أهداف وتوجهات الباحثين بـل أيضـاً بتعدد واختلاف طرق ومداخل الدراسة، وطبيعة الأنشطة التي تمارسها المنظمات.

γ أساليب قياس الفعالية التنظيمية:

يقصد بقياس الفعالية التنظيمية الدراسة الانتقادية لنشاط المؤسسـة بأكملـه فـي جميـع جوانبها ومجالات نشاطها. وهي تهدف إلى اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسـة بغيـة تقويتهـا والتغلب على أسباب الضعف في الوقت المناسب.

وليس من السهل قياس الفعالية التنظيمية وذلك نظراً لتعدد المعايير والمحكات التي تـتم في ضوئها عملية القياس. فهناك اليوم إجماع تقريباً بأن الفعاليـة التنظيميـة تتطلـب معـايير ومحكات متعددة (Robbins, 1990: 51). فمثلاً إذا أردنا أن نقيس الفعالية التنظيمية لإحدى الجامعات فهل يكون ذلك في ضوء عدد الطلبة الذين تستوعبهم الجامعة؟ أم نسبة النجاح بينهم؟ أم التوزيع التكراري لدرجات النجاح؟ أم إنتاج أعضاء هيئة التدريس؟ أم الرضا عـن العمـل؟ أم سـمعة

الجامعة؟ أم مدى تلبيتها لاحتياجات المجتمع في مجال نشاطها؟...الخ، وكلها مؤشرات ومعـــايير لا يمكن الجزم بأن أحدها كاف للحكم على المنظمة ومدى الفعالية التنظيمية لها.

هناك ارتباط وثيق بين تعريف الفعالية وأسلوب قياسها، ذلك أن قياس أي ظاهرة بدقـــة يتوقــف على مدى وضوحها أولاً، وعلى مدى توافر المقياس المناسب ثانياً.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الفعالية مفهوم ليس أحادي البُعد، وإنما هو مفهوم متعدد الأبعاد. ولقد أمكن استخدام نفس الأبعاد أو أبعاد متشابهة في دراسات متنوعة أجريت في بيئات ثقافية مختلفة (مثل أبعاد كاميرون التسعة (Cameron, 1978) لفعالية مؤسسات التعليم العالي التي أثبتت نجاحهـــا في بيئات ثقافية مختلفة). أما بخصوص المعايير على الأبعاد، فهي مسألة نسبية تتعلق بالعوامـــل الثقافية، بمعنى أن المعايير التي يمكن أن تستخدم لقياس فعالية المؤسسة في بيئة ثقافية معينة قـــد لا تصلح لقياس فعالية مؤسسة مشابهة في بيئة ثقافية أخرى مغايرة. وعليه يرى البعض أمثـــال (Mahoney et al. 1967, 1969, 1974; Price, 1972; Webb. 1974; Steers. 1977) المشار إليهم في دراســـة (Cameron, 1978: 606) ضرورة أن يتناسب اختيار المعايير مع البيئة الثقافيـــة التـــي توجـــد فيهـــا المؤسسة وأن تشتق من المؤسسة نفسها بما يتناسب مع خصائصها المميزة ومستواها التنظيمـــي في بيئتها. لا أن توضع معايير نمطية معيارية يتم على أساسها قياس الفعالية. فالمعايير يجب أن تكون وصفية (Descriptive Criteria) تقيس ما هو كائن وقائم بالفعل، لا أن تكون معـــايير نمطيـــة معيارية (Normative Criteria) تقيس ما ينبغي أن يكون.

ويمكن القول بأن الفعالية يتم قياسها باعتماد معايير محـــددة. وعلـــى أســـاس نســـب أو مؤشرات مرجعية يمكن من خلالها الحكم على الفعالية، أو المقارنة في ضوئها إما على أســـاس المقارنة مع السنوات السابقة (المقارنة السنوية)، أو المقارنة بالمؤسسات المناظرة.

γ تنوع دراسات الفعالية:

تتنوع دراسة الفعالية بحسب الهدف من الدراسة، فيمكن دراسة الفعالية على مستوى فرد من الأفراد كأن ندرس فعالية المدير في المؤسسة، أو على مستوى أحد البرامج أو الأنشطة كأن ندرس فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية مثلاً، أو على جزء من أجزاء المنظمة كأن ندرس فعالية دائرة العلاقات العامة مثلاً، أو على مستوى المنظمة ككل. فإذا أردنـــا دراســـة النشـــاط التدريسي في الجامعة مثلاً، نقول الفعالية التدريسية، وإذا أردنا دراســـة النشـــاط الإداري نقـــول الفعالية الإدارية. أما قولنا الفعالية التنظيمية فنعني بذلك دراسة الفعالية على مســـتوى المنظمـــة ككل وبشكل شمولي عام من جميع جوانبها، كما في الدراسة الحالية.

γ أهمية قياس الفعالية التنظيمية للجامعات:

- يفيد في تشخيص المشكلات وحلها، وذلك من خلال الكشف عن مواطن القوة ومواطن الضعف والخلل في المؤسسة الجامعية، ومن ثم العمل على تنمية وتعزيز جوانب القوة من ناحية، والعمل على علاج جوانب الضعف والخلل من ناحية أخرى.

- تزويد الإدارة الجامعية بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية الهامة سواء للتطوير أو عند حدوث تغييرات جوهرية. وبالتالي فإن قياس فعالية الجامعة يعني توفير أحد أهم شروط تطوير الجامعة.

- يعتبر قياس الفعالية من أهم مصادر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية ورسم السياسات العامة سواء على مستوى الجامعة الواحدة أو على مستوى التعليم الجامعي ككل أو على مستوى الدولة.

- يعتبر قياس الفعالية من أهم مصادر البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط.

الفصل الثالث
الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

ثانياً: الدراسات الأجنبية

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

نعرض فيما يلي بإيجاز لأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيمها إلى قسمين هما: قسم يبين الدراسات العربية، والآخر يبين الدراسات الأجنبية مرتبة حسب تسلسلها التاريخي في كل قسم:

أولاً : الدراسات العربية:

دراسة (حسن، ١٩٨٢) بعنوان: " تعاقب المديرين وأثره على فاعلية التنظيم"

هدفت هذه الدراسة للكشف عن ظاهرة تعاقب المديرين غير الطبيعية (السريعة والمتقاربة) وبيان آثارها السلبية على فعالية التنظيم، وتقصي الأسباب التي تقف وراءها.

ولتحقيق هدفها قامت الباحثة بعدة خطوات تنظيرية مستخدمةً المنهج الوصفي التحليلي على النحو التالي:

تحديد لبعض المفاهيم. وبيان لدور المدير في التنظيمات بأنواعها المختلفة، متطرقة إلى خصائص التنظيم الجيد والمدير الفعال. ومن ثم عرضت لأثر تعاقب المديرين على فعالية التنظيم. وأخيراً حاولت تقصي أسباب ظاهرة تعاقب المديرين.

وقد تناولت الدراسة بالوصف والتحليل آثار تعاقب المديرين على فعالية التنظيم من عدة جوانب تمثلت في: أهداف التنظيم ونوعيته، السياسات، استقرار التنظيم واستمراره، تنمية الكفاءات البشرية وتكوين الكوادر الإدارية، إثارة العمل الجماعي (روح الفريق)، معنويات العاملين وجودة الأداء، التوازن بين مختلف الوظائف داخل المنظمة، الاتصال الجيد الفعال، أعمال اللجان الإدارية (لجان الاختصاص الاستشارية).

وقد توصلت الدراسة إلى أن تعاقب المديرين له آثار سلبية على فعالية التنظيم في مختلف جوانبها من حيث: اهتزاز أهداف التنظيم وتغيير نوعيته، عدم الاستقرار في سياسات التنظيم، عدم استقرار التنظيم وعدم استمراره، لا يعطي تعاقب المديرين الفرصة لتنمية الكفاءات البشرية وتكوين الكوادر الإدارية، عدم القدرة على إثارة العمل الجماعي (روح الفريق)، ضعف معنويات العاملين وانخفاض في مستوى الأداء، انعدام مبدأ التوازن بين مختلف الوظائف داخل التنظيم نتيجة اهتمام بعض المديرين بوظيفة دون أخرى من وظائف المنظمة، ضعف كفاءة

وظيفة الاتصال الجيد في ظل تعاقب المديرين، وأخيراً فإن تعاقب المديرين يضعف عمل اللجان الإدارية (لجان الاختصاص الاستشارية) في المنظمة ومن ثم تصبح عديمة الجدوى.

وقد أوصت الدراسة بالبعد عن التعاقب المطرد بين المديرين ما أمكن لأن ذلك يحقق استقرار التنظيم واستمراره، كما يحقق استخدام الموارد بكفاية عالية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فعالية التنظيم.

دراسة (عون الله، ١٩٨٧) بعنوان: "مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان بعض مداخل الفعالية التنظيمية، والمعايير المستخدمة في كل مدخل لقياس الفعالية التنظيمية، ومن ثم توضيح أهم المشكلات التي تواجه كل مدخل من هذه المداخل.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على النحو التالي:

بيان المقصود بالفعالية التنظيمية.

إلقاء الضوء على مقاييس الفعالية التنظيمية مبيناً أشهر وأكثر المعايير استخداماً في قياس الفعالية التنظيمية.

عرض لمدخلين من مداخل الفعالية التنظيمية هما: مدخل الأهداف ومدخل النظم مفنداً مشكلات كل مدخل من هذه المداخل.

في الختام خلص الباحث إلى أن الاعتماد على الأهداف – وحدها – في قياس فعالية المنظمات أمر يشوبه الكثير من المخاطر والمحاذير، وإغفال للطبيعة المتغيرة للمنظمات المعاصرة ولدرجات التنوع والتعقيد في هذه المنظمات وفي بيئاتها الداخلية والخارجية.

كما أكد على أهمية الأثر والتأثير بين المنظمة وبين البيئة دون إنكار أهمية عناصر عديدة أخرى بعضها يتصل بالجوانب المادية ويتصل البعض الآخر بالجوانب الإنسانية.

كذلك أكد على الفروق بين المنظمات – في الحجم والنوع والتوجه – عند قياس الفعالية لتلك المنظمات، حيث إنه من الضروري اختيار معايير الفعالية التنظيمية بقدر كبير من العناية وفي ضوء الظروف الخاصة بكل منظمة وأهدافها وتوجهاتها والبيئة التي تحيط بها.

دراسة (الشواف، ١٩٨٩) بعنوان: "قياس متغيرات الفعالية التنظيمية: إطار مقترح"

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح إطار منهجي لقياس متغيرات الفعالية التنظيمية يساعد على الاستفادة من نتائج دراسات قياس الفعالية، وذلك بترجمة نتائجها واختصارها على شكل مدلولات محددة، توضح مستوى الفعالية وفقاً للمتغيرات التي يستخدمها الباحث لتحديد فعالية المنظمة، أو البرنامج الذي يقوم بدراسته.

تعرضت الدراسة لمناقشة مفهوم الفعالية التنظيمية والمشكلات التي تحول دون الاستفادة من الدراسات المعدّة في هذا الصدد، ثم ناقشت ما يمكن عمله للتغلب على تلك المشكلات واقترحت إطاراً منهجياً سُمِّيَ "مقياس متغيرات الفعالية".

تم التوصل إلى هذا الإطار بناء على عدد من الفرضيات التي استقيت من مداخل الفعالية التنظيمية ونظرية النظم مع شيء من التحويل في صياغتها لتتلاءم مع الإطار المصمم. كما اعتمد الإطار على بعض الأسس الكمية المستخدمة في نظرية القرارات كمصفوفات نماذج المنفعة المتعددة.

قسم الإطار المقترح العوامل التي تؤثر على فعالية المنظمة إلى فئتين:

عوامل أساسية: وهي التي لها تأثير على قدرة المنظمة على الاستمرار في البقاء وتأدية مهامها الأساسية وتحقيق أهدافها التي تبرر استمرار وجودها.

عوامل ثانوية: وهي التي لها تأثير على قدرة المنظمة على النمو والتوسع في خدماتها وتوسيع قاعدة المستفيدين منها.

أوضح الإطار أن مدى فعالية المنظمة يختلف باختلاف قدرتها على التعامل مع العوامل الرئيسية والعوامل الثانوية، مما يجعلها في أربعة مستويات مختلفة من الفعالية هي: المستوى الأول (منظمة عالية الفعالية)، المستوى الثاني (منظمة متوسطة الفعالية)، المستوى الثالث (منظمة متدنية الفعالية)، المستوى الرابع (منظمة معدومة الفعالية).

وأخيراً، أوضحت الدراسة أسلوب تطبيق هذا الإطار بمثال على دراسة أعدت على إحدى المصالح الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

دراسة (طناش، ١٩٩٣) بعنوان: "أثر طبيعة العمل، والخبرة، والجنس، ومكان وجود المدرسة في تقدير فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظة إربد"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظة إربد، وأثر طبيعة العمل، والخبرة، والجنس، ومكان وجود المدرسة في تقدير هذه الفاعلية.

تكونت عينة الدراسة من (٢٨٠) فرداً، (٦٠ مديراً، ٢٢٠ معلماً). وتكونت أداة الدراسة من جزئين: صفحة المعلومات الشخصية، وأداة قياس فاعلية المدرسة، والتي شملت خمسة مجالات رئيسة هي: سلوكات التلاميذ، سلوكات المعلمين، الإشراف على التعليم، المناخ المدرسي، تحصيل التلاميذ.

وقد استخرجت التكرارت، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي لتحليل البيانات، إذ حدد مستوى الدلالة الإحصائية عند (α = ٠،٠٥)، كذلك تم استخدام طريقة "توكي" للمقارنات البعدية المتعددة المستويات.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظة إربد مقبول بشكل عام، إذ حقق مجال سلوكات المعلمين أعلى مستوى في تقدير الفعالية المدرسية، بينما حقق مجال سلوكات التلاميذ أدنى مستوى في تقدير الفعالية المدرسية. وقد أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقدير فعالية المدرسة الثانوية تعزى لطبيعة العمل، والخبرة، وكذلك فإن تقديرات فعالية مدارس الذكور أعلى من تقديرات فعالية مدارس الإناث، وتقديرات فعالية المدارس الموجودة في المدن أعلى من تقديرات فعالية المدارس الموجودة في القرى.

دراسة (الدّليمي، ١٩٩٤) بعنوان: "مداخل الفعالية التنظيمية: دراسة تحليلية تطبيقية لقطاع التعليم العالي في العراق"

هدفت هذه الدراسة إلى تكوين إطار عملي استكشافي لفعالية الجامعات والمعاهد العالية في العراق، من خلال بناء نموذج افتراضي ينص على أن هناك اختلافاً في مجالات الفعالية التنظيمية وأبعادها بالنسبة للمنظمات التعليمية وذلك تبعاً لوجود مجموعة من المحددات والمؤثرات التنظيمية المتمثلة **بالحجم** (عدد العاملين في المنظمة)، **وعمر المنظمة** (عدد السنوات التي مرت على المنظمة منذ تطويرها أو نشأتها)، **والمركز الوظيفي** (المنصب أو الموقع الإداري الذي يتمتع به العضو في المنظمة)، **والقوة الإدارية لأعضاء التنظيم** (مدى مشاركة أعضاء التنظيم في تحديد الأهداف والخطط والسياسات وإقرار الميزانيات...الخ)، **ودرجة استقلالية المنظمة** (مدى تمتع المنظمة باستقلالها الأكاديمي والمالي والإداري عن أي جهة أو

سلطة مركزية). ويفترض النموذج أيضاً وجود علاقة بين هذه المؤثرات وأبعاد الفعالية التنظيمية.

وقد تم وضع أربع فرضيات للبحث، جرى اختبارها في عينة من كليات جامعة بغداد والمستنصرية وبعض الكليات الأهلية ومعهدين تابعين لهيئة المعاهد الفنية. أما أفراد العينة فكانوا من السادة معاوني العمداء ورؤساء الأقسام الذين بلغ عددهم (٦٥) فرداً تم اختيارهم بشكل عشوائي.

ولمعالجة البيانات المتحصلة تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل: النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري. كما تم استخدام التحليل العاملي لأبعاد عناصر الفعالية باستخدام طريقة تحليل العناصر وبأسلوب (فاريماكس) الذي يتقرر في ضوئه مدى التركيز بالنسبة لعناصر المقياس في ضوء إجابات أفراد العينة. كذلك تم استخدام التحليل العنقودي بأسلوب (Concor) الرياضي، والتحليل المميز، وتحليل التباين المتعدد (MANOVA)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

وأظهرت النتائج بصفة عامة دعماً كبيراً لنموذج البحث، كما أكدت على صحة المنهج الموقفي في التنظيم الذي يؤكد ضرورة تحقيق الانسجام والتلاؤم بين فعاليات وأنشطة المنظمة وطبيعة المؤثرات التي ذكرناها. كما أظهر التحليل العاملي أربعة مجالات رئيسة للفعالية تتمثل بالقدرة على التكيف، والتطوير العلمي، وتحقيق الرضا والروح المعنوية، والتطوير الشخصي للطلبة.كذلك أيدت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية وموجبة في الغالب بين مجالات الفعالية والمؤثرات التنظيمية باستثناء العلاقة بين حجم المنظمة ورضا العاملين ومعنوياتهم التي جاءت بشكل سلبي ومعنوي. وقد تركزت بعض النتائج فيما يتعلق بالقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية، والقدرة على التطوير العلمي والنوعي للكلية والطلبة، والقدرة على خلق وتكوين الموارد الذاتية، والقدرة على المحافظة على الرضا والروح المعنوية للعاملين (مدرسين وطلبة).

دراسة (الخطيب وآخرون، ١٩٩٥) بعنوان: "الفعالية التنظيمية للجامعات الرسمية في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الفعالية التنظيمية للجامعات الأردنية الرسمية الأربع (الأردنية، اليرموك، مؤتة، والعلوم والتكنولوجيا الأردنية) وبيان أثر اختلاف كل من الجامعة، والرتبة الأكاديمية لأعضاء الهيئة التدريسية في تقدير مستوى الفعالية التنظيمية لهذه الجامعات.

اشتملت عينة الدراسة على ٣٠٦ من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية الأربع من ذوي الرتب الأكاديمية: أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس. مثلت ما نسبته ٢٠% من مجتمع الدراسة.

استخدم الباحث مقياس كاميرون (Cameron) للفعالية التنظيمية، بعد ترجمته وتطويره ليتناسب مع البيئة الأردنية، متضمناً لأبعاده التسعة التي تمثلت في: رضا الطالب التعليمي، نمو الطالب الأكاديمي، نمو الطالب المهني، نمو الطالب الشخصي، رضا أعضاء الهيئة التدريسية عن العمل، النمو المهني للهيئة التدريسية ونوعيتها، انفتاح النظام وتفاعله مع المجتمع، القدرة على استقطاب الموارد أو المصادر، الصحة التنظيمية.

تم التأكد من صدق المقياس بعرضه على مجموعة من المحكمين. كما تم استخراج معامل ثبات الإعادة باستخدام معادلة "بيرسون" حيث بلغت قيمته ٠,٨٢ وكذلك تم حساب ثبات المقياس باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي حيث بلغ ٠,٨٧ .

تم استخدام المتوسطات الحسابية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار نيومن كولز، وتحليل التباين الثنائي (٣×٢).

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة، ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الأردنية الرسمية الأربع (الأردنية، واليرموك، ومؤتة، والعلوم والتكنولوجيا الأردنية) في مستوى الفعالية التنظيمية لهذه الجامعات، وذلك على المقياس الكلي، وعلى كل بعد من أبعاده التسع.

- كانت جميع الفروق الملاحظة في مستوى الفعالية التنظيمية، على المقياس الكلي، ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = ٠,٠٥) باستثناء الفرق بين جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا. وكان أعلى المتوسطات لصالح الجامعة الأردنية، جاء بعدها على الترتيب: جامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة اليرموك، وأخيراً جامعة مؤتة.

- تدني مستوى الفعالية التنظيمية للجامعات الأردنية الرسمية بشكل عام، حيث كانت كل من جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة مؤتة دون المتوسط العام. أما الجامعة الأردنية، فقد كان مستوى فعاليتها التنظيمية بمستوى المتوسط العام.

- يختلف ارتفاع أو انخفاض الفعالية التنظيمية لكل جامعة من هذه الجامعات باختلاف أبعاد الفعالية التنظيمية التسعة.

- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = ٠،٠٠٥) بين متوسطات درجات أعضاء الهيئات التدريسية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى إلى رتبهم الأكاديمية.

وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة الجامعات الأردنية الرسمية جميعها باتخاذ الإجراءات العملية الكفيلة بتحسين مستوى فعاليتها التنظيمية بمختلف أبعادها، وكذلك قيام مؤسسة أو هيئة مسئولة لتقييم الأداء النوعي للجامعات ومساءلتها.

دراسة (الفضلي، ١٩٩٥) بعنوان: " مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية"

هدفت هذه الدراسة لإيجاد وتأصيل إطار منهجي (نموذج) يعتمد على مراحل العملية التنموية أو التدريبية ذاتها كمدخل أو أساس لتقييم مدى فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية، على اعتبار أن فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية ما هي إلا نتيجة تلقائية وطبيعية لمدى الالتزام بجودة مراحل العملية التنموية أو التدريبية.

واقترحت إطاراً منهجياً سمي "نموذج العملية" يركز على مراحل العملية التنموية أو التدريبية ذاتها كمدخل لتقييم فعالية برامج التنمية الإدارية. ولقد أوضحت الدراسة أن مراحل عملية التدريب والتنمية الإدارية يمكن حصرها في ثماني مراحل أساسية على النحو التالي: الإحساس بوجود حاجة ملحة لاتباع سبيل ما لتطوير الوضع الحالي والتوقيت المناسب لذلك، التحليل والتحديد الواقعي للاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي وفقاً للمتطلبات والاحتياجات، تنفيذ البرنامج والتأكد من جودة أداء كافة المتغيرات الخادمة للبرنامج، تطبيق النتائج المكتسبة للتأكد من جدوى محتويات البرنامج التدريبي في أنها تلبي الاحتياجات، تقييم النتائج الفعالية للبرنامج التدريبي، التعديل والانطلاق مرة أخرى باتجاه إشباع المتطلبات والاحتياجات الحالية والمستقبلية.

وأكدت الدراسة على أن الاهتمام بالمراحل السابقة لا يكفي وحده لنجاح تطبيق هذا المدخل بل لابد من أن يتم ذلك الاهتمام في إطار من التفاعل المتبادل ما بين المستفيد المباشر من نتائج تلك الخطوات (المنظمة/ الإدارة/ الوظيفة/ الفرد) وبين كافة مراحل العملية التدريبية. ولضمان توفير هذا التفاعل لابد من مراعاة عدد من الضوابط التي تمثل أركان هذا المدخل وهي: توافر بيئة تنظيمية تنموية تتميز بوجود أهداف ورسالة وفلسفة واستراتيجية معروفة للمؤسسة، توافر توصيف ووصف دقيق وواضح لكل الوظائف في المؤسسة، وجود ربط واضح ما بين التقدم الوظيفي للفرد وفعالية ممارسته اليومية لمهام وظيفته، إعطاء مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية أهمية خاصة، إشراك الفرد المتوقع تدريبه في مرحلة تحديد الاحتياجات

التدريبية بالذات، التوفيق فيما بين قدرة المتدرب وما بين مستوى المهارة التي يتضمنها محتوى البرنامج، التأكيد في مرحلتي تصميم وتنفيذ البرنامج بالذات على قابلية المتدرب واستعداده الذات للتعلم واكتساب المهارات، تزويد الجهاز المختص بالتدريب والتنمية الإدارية في المؤسسة بكافة المعلومات اللازمة لضمان فعالية أدائه، الإيمان بأن التنمية الإدارية عملية مستمرة ومتكاملة.

وأوصت الدراسة بعدم التعامل مع فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية باعتبارها منتج أو مخرج نهائي، بل إن فعاليتها ما هي إلا خلاصة لجودة تفاعل مجموعة من الأجزاء (مراحل العملية التنموية أو التدريبية)، كما أكدت الدراسة على عدم تجاوز أي مرحلة من مراحل التدريب والتنمية بل يجب الاهتمام بمختلف تلك المراحل الأساسية، وحذرت كذلك من عدم الاكتفاء بالتركيز على النتائج التلقائية لأنشطة ظاهرها التنمية وحقيقتها مجرد اجتهادات تدريبية.

دراسة (خضير وآخرون، ١٩٩٦) بعنوان: "الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبين الفعالية التنظيمية. وكذلك الكشف عن مدى وجود فروق معنوية بين الكليات العلمية والإنسانية في أبعاد الالتزام التنظيمي والفعالية في جامعة بغداد.

هذا، وقد تم التعبير عن الالتزام التنظيمي من خلال أربعة أبعاد هي: الولاء، والرغبة في العمل، والمسئولية، والإيمان بالمنظمة. وتم قياسه عن طريق الاستعانة بالأداة المستخدمة في دراسة (كوردن وزملائه، ١٩٨٠).

أما فعالية المنظمة فقد تم التعبير عنها من خلال ثلاثة أبعاد هي: الإنتاجية (البحث والتأليف، والإشراف)، وتحقق الهدف، والرضا الوظيفي. واستخدم في قياس الإنتاجية، وتحقيق الهدف، الأدوات التي استخدمت من قبل (هل وفرنج)، و (كولترن وكلويك)، وفيما يتعلق بالرضا الوظيفي فقد تم قياسه باستخدام مقياس (جيلز وفيلد)

ومن أجل اختبار هذه العلاقة، تمت صياغة فرضيتين، افترضت الأولى منهما وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والفعالية، في حين افترضت الثانية وجود فروق معنوية بين أبعاد كل منهما في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد.

طبقت الدراسة على عينة بلغت ١٢٨ من أعضاء الهيئة التدريسية ممن يحملون الألقــاب العلمية: أستاذ، وأستاذ مساعد فقط. شكلت ما نسبته ١٠% من مجتمع الدراسة. وكانت الاستجابة بحدود ٥٠%.

ولمعالجة البيانات المتحصلة تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط لبيرسون، اختبار (Z)، معامل Mann (U)Whitney

أسفرت النتائج عن التالي:

- انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، وتفاوت مستوى الفعالية في الكليات العلمية والإنسانية بين الارتفاع في الإنتاجية والتأرجح للرضا الوظيفي والتماثل في تحقيق الأهداف.

- التأكد من وجود علاقة موجبة بين الالتزام وبين الفعالية، أي أن زيادة الالتزام تزيد من الفعالية.

- لا توجد فروق بين الكليات العلمية والإنسانية في درجة الولاء، والمسؤولية، والإيمان بالمنظمة، بينما توجد فروق في رغبة أعضاء الهيئة التدريسية في العمل في الجامعة أو الكلية، وكذلك لا توجد فروق في درجة الفعالية، بصورة عامة، لكلتا المجموعتين باستثناء مؤشر الإشراف، الذي أظهر وجود فروق معنوية بينهما.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة كاميرون (Cameron, 1978) بعنوان:

Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education

"تقييم الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي"

هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى مؤشرات مقبولة، يمكن من خلالها الاستدلال على فعالية مؤسسات التعليم العالي. حيث ركز الباحث فيها على الخصائص التنظيمية لهذه المؤسسات بحيث تعكس مدى تحقيق الأهداف، وفعالية مدخلات وعمليات ومخرجات النظام المؤسسي بطريقة غير مباشرة.

تم تطوير مقياس لقياس الفعالية التنظيمية، وقد تضمن تسعة أبعاد تمثلت في:

- رضا الطالب التعليمي، يشير إلى درجة رضا الطلبة عن خبراتهم التربوية في الجامعة.
- نمو الطالب الأكاديمي، يشير إلى مدى الاكتساب والنمو والتقدم الأكاديمي للطلبة في الجامعة.
- نمو الطالب المهني، يشير إلى مدى النمو المهني الذي يكتسبه الطالب أثناء دراسته الجامعية، إضافة إلى مدى تأكيد الجامعة على هذا النمو من خلال الفرص التي تتيحها وتوفرها لهذا الغرض.
- نمو الطالب الشخصي، يشير إلى نمو الطالب في مجالات غير أكاديمية وغير مهنية، مثل: نموه اجتماعياً، عاطفياً، أو ثقافياً. كذلك يشير إلى مدى ما توفره الجامعة من فرص لتعزيز هذا النمو.
- رضا أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين عن العمل، يشير إلى درجة رضا أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين عن وظيفتهم وعملهم في الجامعة.
- النمو المهني للهيئة التدريسية ونوعيتهم، يشير إلى مدى النمو المهني الذي ناله أعضاء الهيئة التدريسية، إضافة لدافعيتهم نحو فرص النمو المهني التي تتيحها الجامعة.

- انفتاح النظام وتفاعله مع المجتمع، يشير إلى مدى تأكيد الجامعة على التفاعل والتكيف والخدمة التي تقدمها لبيئتها الخارجية (المجتمع المحلي).

- القدرة على استقطاب الموارد، يشير إلى مدى قدرة الجامعة على استقطاب مواردها ومصادرها من بيئتها الخارجية، مثل: الطلبة، هيئة التدريس الجيدة، الدعم المالي، ...الخ.

- الصحة التنظيمية، يشير إلى مدى تركيز الجامعة على الصالح العام، والحيوية، وقابلية النجاح في العمليات والممارسات الداخلية في الجامعة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة، ما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أداء الجامعات تعزى لمتغير الجامعة، على عكس متغير الوظيفة الذي لم يظهر له أثر. وكذلك أظهرت النتائج أن مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة الواحدة يختلف باختلاف أبعاد المقياس المستخدم.

دراسة كاميرون (Cameron, 1982) بعنوان:

An Empirical of the Multiple Constituencies Model of Organizational Effectiveness

"تجريب نموذج تعدد جماهير المستفيدين للفعالية التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن فعالية الجامعات باختلاف جماهير المستجيبين. حيث طبق الباحث نموذج الفعالية التنظيمية الذي كان قد طوره في دراسة سابقة عام ١٩٧٨ على ٢٩ كلية وجامعة في الولايات المتحدة.

دلت نتائج هذه الدراسة على أن كل جامعة من هذه الجامعات لها أداء مختلف بحيث يميزها عن سائر الجامعات الأخرى، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف وظائف المستجيبين في تقديرهم لأداء بعض الجامعات. ووجد كذلك أن الجامعات الفعالة تم تفضيلها على الجامعات الأخرى من قبل المستجيبين باختلاف وظائفهم، وأن الجامعات غير الفعالة لم يفضلها أي صنف من أصناف وظائف المستجيبين، مما دل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للوظيفة.

دراسة بيري (Perry, 1986) بعنوان:

The Organizational Effectiveness of the University of Guyana: A case study of an Emerging University in a National Development Context

"الفعالية التنظيمية لجامعة جويانا: دراسة حالة لبيان دور الجامعة في سياق التنمية الوطنية"

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم الفعالية التنظيمية لجامعة جويانا من خلال ما تسهم به في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي يهدف المجتمع إلى تحقيقها. حيث قام الباحث بتحليل وظائف الجامعة المتعلقة بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إضافة لسيطرة الجامعة وإدارتها.

وتوصلت الدراسة إلى أن الفعالية التنظيمية لهذه الجامعة كانت منخفضة، ومما دل على ذلك هو عدم تأديتها لوظائفها المتعلقة بالتنمية الوطنية على نحو مرض.

دراسة كاميرون (Cameron, 1986) بعنوان:

A Study of Organizational Effectiveness and Its Predictors

"دراسة الفعالية التنظيمية وعواملها المؤثرة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية التي لها علاقة بارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للكليات والجامعات في الشمال الشرقي من الولايات المتحدة، وذلك باستخدام مقياس الفعالية التنظيمية الذي كان قد طوره عام ١٩٧٨.

أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن لبعض الاستراتيجيات الإدارية علاقة بتحسن مستوى الفعالية التنظيمية عبر الزمن، وكانت هذه الاستراتيجيات موجهة نحو الجوانب الأكاديمية، وجمع الإيرادات، والعلاقات العامة، وشئون الطلبة، والبيئة الخارجية. كما كان للبيئة الخارجية، وعمر الجامعة ونوعها، أثر في اختلاف مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسات موضع الدراسة.

دراسة ليسونز (Lysons, 1990) بعنوان:

Dimensions and Domains of Organizational Effectiveness in Australian Higher Education

"أبعاد ومجالات الفعالية التنظيمية في التعليم العالي الاسترالي"

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقات المختلفة التي تؤثر على الفعالية التنظيمية في التعليم العالي الاسترالي، كما أنها تختبر وتفحص أبعاد كاميرون (Cameron) والتي تمثلت في: رضا الطالب التعليمي، نمو الطالب الأكاديمي، نمو الطالب المهني، نمو الطالب الشخصي، رضا أعضاء الهيئة التدريسية عن العمل، النمو المهني للهيئة التدريسية ونوعيتها، انفتاح المنظمة وتفاعلها مع المجتمع، القدرة على استقطاب الموارد أو المصادر، الصحة التنظيمية. كما أنها تستكشف مظاهر وجوانب المناخ التنظيمي الذي يمثل الأبعاد الهامة للفعالية التنظيمية.

وتقوم هذه الدراسة بالتحليل المشترك لمقياس كاميرون (Cameron) ومقياس جونس وجيمس (Jones & James) لتحديد مجموعة الأبعاد الشاملة للفعالية التنظيمية.

وقد تكونت عينة الدراسة من صنفين: الأول عينة مؤسساتية شملت جميع مؤسسات التعليم العالي (جامعات وكليات ومعاهد) في استراليا. الثاني عينة بشرية وقد اشتملت على الأكاديميين بدرجة أستاذ أو ما يعادلها، والمدراء الأكاديميين (عمداء الكليات ورؤساء الأقسام) ، بالإضافة إلى المدراء العامين (شؤون الطلبة والتسجيل والمكتبة ..الخ).

وأظهرت النتائج بشكل واضح التصنيف الأحادي الذي تم افتراضه في الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي. وفي الختام، تمت مناقشة مضامين هذه النتائج بخصوص التعديلات البنائية الحديثة في نظام التعليم العالي بما في ذلك الإشارة إلى التوجهات المستقبلية للبحوث عن الفعالية التنظيمية.

دراسة كاميرون و تشيرارت (Cameron & Tschirhart, 1992) بعنوان:

Postindustrial Environments and Organizational Effectiveness in Colleges and Universities

"بيئات ما بعد الثورة الصناعية والفعالية التنظيمية في الكليات والجامعات"

هدفت الدراسة للكشف عن أثر بعض العوامل البيئية ما بعد الثورة الصناعية على الفعالية التنظيمية للكليات والجامعات، وبيان أثر الاستراتيجيات الإدارية وعمليات القرار في تقليل الآثار السلبية وتحسين مستوى الفعالية التنظيمية لتلك المؤسسات. وبعبارة أخرى فقد هدفت الدراسة للكشف عن العلاقات القائمة بين خصائص البيئة بعد الثورة الصناعية، وبين الاستراتيجيات الإدارية وعمليات القرار، وبين الفعالية التنظيمية للكليات والجامعات.

أجريت الدراسة على عينة من الجامعات والكليات التي تبلغ مدة الدراسة فيها أربع سنوات في الولايات المتحدة الأمريكية اعتماداً على نظام المؤسسة (عام/خاص)، وحجم تسجيل الطلبة. أما أفراد العينة فكانوا من السادة رؤساء الأقسام والإداريين والأمناء الذين تم اختيارهم بشكل عشوائي.

وتكونت أداة الدراسة من استبانة اشتملت على بنود لقياس الفعالية التنظيمية، والاستراتيجيات الإدارية وعمليات القرار، وخصائص البيئة. وقد تم توزيعها على ١٢-٢٠ فرد من أفراد العينة في كل كلية أو جامعة.

تم قياس الفعالية التنظيمية من خلال أبعاد "كاميرون" التسعة والتي تقع في ثلاثة أصناف رئيسة: ثلاثة أبعاد تقيس الأداء العلمي والأكاديمي للطلبة وهيئة التدريس، وثلاثة أبعاد تقيس الرضا والروح المعنوية للطلبة وهيئة التدريس والإداريين بالإضافة إلى سلامة العمليات الداخلية، وثلاثة أبعاد تقيس القدرة على تكيف واستجابة المؤسسة للعوامل الخارجية.

أما عمليات القرار فقد تم قياسها من خلال ثلاث عمليات قرار متميزة هي: عملية القرار التشاركي، وعملية القرار البيروقراطي/السياسي، وعملية القرار المقنن.

وأما استراتيجيات الإدارة فقد تم تقييمها من خلال ثلاث استراتيجيات هي : استراتيجيات الدفاع عن المجال، استراتيجيات الهجوم على المجال، استراتيجيات الابتكار/الأسبقية.

وأما العوامل البيئية فقد تم تقييمها من خلال أبعاد تمثل خصائص البيئة بعد الثورة الصناعية مثل: التنافسية، عدم التنبؤ، ندرة الموارد، الانحدار، والاضطراب في عائدات المؤسسة وتسجيلات الطلبة.

وقد أشارت النتائج إلى أن خصائص البيئة والأجواء بعد الثورة الصناعية (ندرة الموارد، زيادة التنافس، والاضطراب) لها علاقة سلبية بفعالية الكليات والجامعات. كما دلت النتائج على أن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات واستراتيجيات تخفيف الإزعاج المحيط

بالجامعة، وعمليات القرار السياسي لها أكبر الأثر على تلطيف الآثار البيئية السلبية وتخفيف حدتها.

دراسة ليسونز و هاثرلي (Lysons & Hatherly, 1992) بعنوان:

Cameron's Dimensions of Effectiveness in Higher Education in the U.K.: A Cross-Cultural Comparison

"أبعاد كاميرون للفعالية في التعليم العالي بالمملكة المتحدة: دراسة مقارنة عبر ثقافية"

هدفت الدراسة إلى وصف اختبار أبعاد الفعالية التنظيمية لدى كاميرون (Cameron) في التعليم العالي في المملكة المتحدة في محاولة لإقامة الأساس لمنظور الفعالية التنظيمية من أجل قرارات السياسة والتحليل التنظيمي والإدارة ومزيد من البحث.

وتشير النتائج بشكل عام بأن الأبعاد التي طورها كاميرون في الولايات المتحدة (والتي تمثلت في: رضا الطالب التعليمي، نمو الطالب الأكاديمي، نمو الطالب المهني، نمو الطالب الشخصي، رضا أعضاء الهيئة التدريسية عن العمل، النمو المهني للهيئة التدريسية ونوعيتها، انفتاح المنظمة وتفاعلها مع المجتمع، القدرة على استقطاب الموارد أو المصادر، الصحة التنظيمية) قد أظهرت بوضوح إلى حد بعيد مستويات أعلى من الثبات والثقة في المملكة المتحدة عنها في استراليا.

ويبدو أن التفسير له علاقة بالاختلافات الثقافية حيث إن الولايات المتحدة والمملكة المتحدة لهما موارد وسمعة مرتبطة بالتقاليد الثابتة بشكل أقوى مما بين الولايات المتحدة واستراليا.

هذا وتوصي نتائج التحليل الأكثر تفصيلاً بأهمية إجراء المزيد من الدراسات للكشف عن كل من: التفسير المتعلق بالخصوصية الثقافية، والوصف التام للقضايا التنظيمية لتسهيل السياسة المستقبلية والقرارات الإدارية.

دراسة ويلدر (Wilder, 1993) بعنوان:

Continuing Education Relationships between Universities and Business: Indicators of Effectiveness

"مؤشرات فعالية العلاقات التعليمية المستمرة بين الجامعات ومؤسسات العمل"

هدفت الدراسة إلى وصف المقومات (المؤشرات) الأساسية لفعالية العلاقات التعليمية المستمرة بين الجامعات ومؤسسات العمل، على اعتبار أن كل من مؤسسات العمل ومؤسسات التعليم العالي تستفيد من تطوير تلك العلاقات والروابط الوثيقة بينهما.

وقد تضمنت الدراسة المقابلات الشخصية مع ممثلين من ثلاث جامعات رسمية في ولاية أرجون (Oregon) وممثلين من ثلاث مؤسسات تجارية موجودة في "أرجون" أيضاً.

وقد تم استخدام أسلوب الترشيح أو التعيين لتحديد أكثر الأفراد ملاءمة داخل الجامعة لكي يتم إجراء المقابلة معهم، وكذلك عينة مؤسسات العمل فقد تم اختيارها أيضاً بأسلوب الترشيح أو التعيين وهي تتألف من ممثلين من ثلاث شركات غالباً ما يحددها أشخاص في الجامعة يشاركون في العلاقات التعاونية الفعالة، وقد تم تحليل مؤشرات الفعالية من قبل الجامعة، ودور الأشخاص، والانتماء إلى الجامعة أو العمل.

وكان من أهم مؤشرات الفعالية التي صادق عليها وأقرها المستجيبون هو التواصل والتوسع في العلاقة، والتقييمات الإيجابية للمساقات التعليمية، كما أن هناك مؤشرات أخرى لها كبير الأهمية تضمنت إحالات من شركات أخرى للجامعة، وإنتاجية العامل، وتسجيلات العامل في المساقات التعليمية، بالإضافة إلى دخل الجامعة من رسوم تعليم العامل. كما أن هذه المؤشرات تعكس حيوية البرنامج، والنمو، ورضا العامل، والإنتاجية.

دراسة آلتشولد و زينج (Altschuld & Zheng, 1995) بعنوان:

Assessing the Effectiveness of Research Organization: An Examination of Multiple Approaches

"اختبار المداخل المتعددة لقياس الفعالية للمنظمات البحثية"

هدفت الدراسة إلى تحديد القضايا الأساسية المتعلقة بتقييم فعالية المؤسسات البحثية، واختبار أنسب المداخل والاتجاهات لذلك التقييم.

أوضحت الدراسة أن تقييم فعالية المؤسسات البحثية التربوية وكذلك المؤسسات البحثية المتعلقة بالعلوم الإنسانية بشكل عام يتأثر سلباً بعدم وجود أهداف محددة قابلة للقياس في تلك المؤسسات وعدم تحديد معايير للمخرجات قابلة للقياس. وقد ناقشت الدراسة أربعة مداخل للفعالية التنظيمية على النحو الآتي:

- مدخل تحقيق الأهداف: يركز على الكفاءة وقياس المخرجات وبالتالي فهو يشير إلى جزء محدود من الفعالية.

- مدخل المستفيدين: أكثر مناسبة للمؤسسات البحثية التربوية لأنه يركز على مقاييس خارجية ومعايير اجتماعية تعكس مدى تحقيق المؤسسة لحاجات المستفيدين منها.

- مدخل النظم: يعتبر مفيداً في تقييم الكفاءة التنظيمية لأنه يبين العمليات الداخلية في تحسين الكفاءة التنظيمية للمؤسسة.

- مدخل القيم المتصارعة: هو محاولة لإيجاد تكامل بين الاتجاهات أو المداخل الرئيسية لتقويم الفعالية التنظيمية.

وعليه، فقد خلصت الدراسة إلى أن هذا المدخل (مدخل القيم المتصارعة) هو الأنسب لدراسة الفعالية التنظيمية للمؤسسات البحثية نظراً لأنه يجمع بين العوامل الداخلية وبين العوامل الخارجية للمؤسسة.

دراسة تشاكو و أنانثارامان (Chacko & Anantharaman, 1996) بعنوان:

A Factor analytic model on Organization Effectiveness

"نموذج للفعالية التنظيمية يعتمد على التحليل العاملي"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الفعالية التنظيمية وبناء أداة لقياسها. ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث أسلوب يجمع بين الاستقرار والاستدلال لتحديد أبعاد الفعالية المناسبة.

وقد تكونت عينة الدراسة من ١٤٨ مديراً يمثلون ٤٩ مؤسسة صناعية. ولقد قام الباحثان ببناء استبانة للفعالية التنظيمية تكونت من ٤٧ عبارة موزعة على ثمانية أبعاد تم التوصل إليها من خلال الدراسات السابقة، والأدب المتعلق بالفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى سؤال وجه إلى ٥٢ مدير يمثلون ٣٠ مؤسسة صناعية لتحديد أبعاد الفعالية التنظيمية من وجهة نظرهم.

وقد استخدم الباحثان التحليل العاملي لعبارات الاستبانة لتحديد أبعاد الفعالية التنظيمية. وقد تبين من نتائج التحليل العاملي أن العبارات تشبعت على ١٢ بعداً للفعالية التنظيمية وهي: الفعالية الإدارية، النمو التنظيمي، التكيف التنظيمي، الروح المعنوية للعاملين ورضاهم عن العمل، الهيكلية التنظيمية، الممولون، تلوث البيئة، الاتصال النازل، مناخ العمل، مشاركة العاملين، عدد المنافسين.

أظهرت النتائج أن الفعالية مفهوم مركب متعدد الأبعاد، كما تبين أن بُعدي النمو التنظيمي، والقدرة على التكيف، من أكثر أبعاد الفعالية التنظيمية أهمية، كما أظهرت الدراسة أهمية مناخ العمل في تحديد الفعالية التنظيمية الكلية للمؤسسة.

دراسة بوندر (Pounder, 1999) بعنوان:

Organizational Effectiveness in higher education: Managerial Implications of a Hong Kong Study

"**الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي: محتوى إداري لدراسة هونج كونج**"

هدفت الدراسة لاختبار الفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي في هونج كونج، بواسطة مقياس تم بناؤه لهذا الغرض، سمي "مقياس الفعالية التنظيمية ذاتي التقدير"، وقد اعتمد بناء المقياس على معايير أو أبعاد الفعالية المشتقة من نموذج القيم المتصارعة للفعالية التنظيمية الذي طوره "كوين و رورباخ" (Quinn and Rohrbaugh, 1981, 1983). وبذلك تكون هذه هي الدراسة الأولى التي تختبر مدى ملاءمة نموذج القيم المتصارعة للفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي.

ولقد اتضح من تحليل نموذج القيم المتصارعة الذي تم الاعتماد عليه في بناء المقياس أنه يشتمل ضمنياً على أربعة نماذج للفاعلية التنظيمية، هي:

نموذج الهدف العقلاني، الذي يركز على التحكم والتوجه الخارجي، ويحث على التخطيط وتحديد الأهداف (كوسائل للفعالية)، ويركز على الإنتاجية والكفاءة (كغايات للفعالية).

ونموذج العمليات الداخلية، الذي يؤكد على التحكم والتوجه الداخلي، ويهتم بإدارة المعلومات والاتصال (كوسائل للفعالية)، ويسعى إلى الاستقرار والضبط (كغايات للفعالية).

ونموذج العلاقات الإنسانية، الذي يركز على المرونة والتوجه الداخلي، ويهتم بالتماسك والروح المعنوية للجماعة (كوسائل للفعالية)، ويركز على تنمية الموارد الإنسانية (كغايات للفعالية).

وأخيراً نموذج النظام المفتوح، الذي يعتمد على المرونة والتوجه الخارجي ويركز على التكيف والجاهزية (كوسائل للفعالية)، ويسعى إلى النمو والحصول على المصادر (كغايات للفعالية).

مما يؤكد أن الفعالية التنظيمية تتكون من عدد من المتطلبات التنظيمية المتنافسة التي تعكس وجهات نظر مختلفة للفعالية التنظيمية.

ولبناء مقياس الفعالية ذاتي التقدير، تم توجيه الدعوة للجامعات التسع الموجودة في هونج كونج للمشاركة في الدراسة. وقد تكون المقياس في صورته الأولية من تسعة أبعاد تم اقتباسها من نموذج القيم المتصارعة للفعالية التنظيمية الذي طوره "كوين و رورباخ" وهي (الإنتاجية/الكفاءة، الجودة، التماسك، التكيف/الجاهزية، إدارة المعلومات/الاتصال، النمو، التخطيط/تحديد الأهداف، تنمية المصادر البشرية، الاستقرار/التحكم). وقد وافقت سبع جامعات على المشاركة، وتم اختيار ٧٠٠ أكاديمي وإداري من هذه الجامعات للمشاركة في تطوير المقياس.

نتج عن هذه الدراسة بناء مقياس ذاتي التقدير يتمتع بالصدق والثبات في أربعة أبعاد هي (إدارة المعلومات/الاتصال، والتخطيط/تحديد الأهداف، والإنتاجية/الكفاءة، والتماسك).

كما أشارت النتائج إلى أن مؤسسات التعليم العالي يمكن أن تشترك في مجموعة من أبعاد الفعالية التنظيمية بصرف النظر عن مستوى نضجها. وهي بذلك تدحض فرضية كاميرون وكوين (١٩٨٣) التي اعتبرت أن أبعاد الفعالية التنظيمية لمؤسسة ما ترتبط بدورة حياة تلك المؤسسة. وأوصى الباحث بإجراء دراسات في دول أخرى للتأكد من صحة هذه النتيجة، ومن مدى ملاءمة المقياس لمؤسسات التعليم العالي بشكل عام.

دراسة لي (Lee, 1999) بعنوان:

Job satisfaction and organizational effectiveness of selected leaders of college and university sport programs in the Republic of Korea

"الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية لدى قادة البرامج الرياضية في كليات وجامعات مختارة في جمهورية كوريا"

هدفت هذه الدراسة لاختبار الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية (التماسك ووحدة العمل) بين القادة الرياضيين في كليات وجامعات مختارة في جمهورية كوريا. ولقد تم اختيار أفراد

العينة لهذه الدراسة عشوائياً من دليل موظفي جامعات وكليات جمهورية كوريا للعام ١٩٩٧. أفراد العينة كانوا من العاملين (موظفي كلية) في برامج الرياضة في الجامعات والكليات. ولقد جُعل الاختيار العشوائي لـ ٢٠٠ فرد بحيث يزودنا بتنوع في الأفراد الذين كان عندهم خلفيات سكانية متنوعة. وبعد رسائل المتابعة الأولى والثانية مع الاستبيان المسحي، عاد ما حصيلته ١١٤ استبانة، بمعدل مشاركة ٥٧%.

النتائج التالية تم الحصول عليها من التحليل الإحصائي استناداً إلى أسئلة البحث في هذه الدراسة:

١- أظهرت المعلومات الوصفية أن متوسط درجات تقدير الرضا الوظيفي، والتماسك التنظيمي، ووحدة العمل كانت على التوالي: ٢٦,٨ ، ٤١,١ ، ٤٥,٣ (النتيجة القصوى المحتملة من ٥٠).

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرب الرياضي وأستاذ الجامعة/المدير الإداري للفريق، وبين المدرب والمدير الرياضي للفريق في تقدير الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة (٠,٠٥). كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التماسك التنظيمي بين المدربين والمديرين الرياضيين للفرق الرياضية عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

٣- مستوى تقدير الرضا الوظيفي بين الموظفين الذين يتقاضون أقل من ١٠٠٠$ شهرياً كان أقل دلالة إحصائية من الموظفين الذين يتقاضون أكثر من ١٥٠٠$ شهرياً. كما وجد أن الموظفين الذين يتقاضون أكثر من ٢٥٠٠$ شهرياً أظهروا مستوى من الرضا أعلى من الذين يتقاضون ١٠٠٠$ إلى ١٤٩٩$ شهرياً أو ١٥٠٠$ إلى ١٩٩٩$ شهرياً، أو حتى ٢٠٠٠$ إلى ٢٤٩٩$ شهرياً.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير كل من الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية بين الفرق الرياضية في الكليات والجامعات في جمهورية كوريا.

دراسة مينوتي (Minotti, 1999) بعنوان:

Total Quality Management in child welfare organization: Impact on worker satisfaction and organizational effectiveness

"إدارة الجودة الشاملة في منظمة رعاية الطفل: أثرها على رضا العامل والفعالية التنظيمية"

هدفت دراسة الحالة هذه إلى قياس برنامج إدارة الجودة الشاملة الذي طبق حديثاً على ١٣٠ من الموظفين في وكالة رعاية الأطفال في ولاية نيويورك، وأثره على رضا العامل والفعالية التنظيمية.

ولقد تم جمع المعلومات على ثلاث فترات في غضون سنة وستة أشهر حول متغيرات تنظيمية من قبيل: الاتصالات، الثقة، الروح المعنوية للعمال/الرضا، المشاركة في اتخاذ القرار، ومستويات أداء العمال ومواقفهم إزاء مدخلات خطوط التجميع. ولقد تم جمع معلومات إضافية عن طريق المزيد من المقابلات والمسح مع المديرين خلال فترات ستة أشهر، سنة، سنتين. ولقد انخفضت الاتجاهات الإيجابية المبدئية في ستة أشهر إلى مستويات تساوي أو دون المتوسط في كل المتغيرات خلال فترة التقييم التي استمرت سنة واحدة. إن عدم الإجماع الإداري في تحديد أساس القيم، ومستويات جودة الأداء، والخطط لتكامل مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع مهام العمل اليومي كانت سبباً في التطبيق غير الجدي لفكرة الجودة الشاملة في أرجاء التنظيم.

وفي فترة التقويم التي استمرت سنة أصبح العمال غير راضين عن الوكالة لعدم وفائها بالتدريبات المأمولة ولقد عكست المعلومات التي تم أخذها من المديرين عبر سنة التطبيق التفاؤل المتزايد. وبدأت الوكالة بتعديل العناصر السلبية التي تم استقاؤها عن إدارة الجودة الشاملة (مثل الاعتراف / برنامج المكافئات / تصحيح الأخطاء) بينما تعلن عن تطوير مستويات أكثر وضوحاً لجودة الأداء. وتحدد الدراسة أيضاً الاختلافات الهامة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وكالة للخدمة الإنسانية في مقابل البيئة الصناعية. ولقد تم تقديم توصيات محددة لمساعدة وكالات الخدمة الإنسانية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

دراسة نيكولس (Nichols, 1999) بعنوان:

Domains of organizational effectiveness of gerontology centers in higher education

"مجالات الفعالية التنظيمية لمراكز علم المسنين في التعليم العالي"

هذه عبارة عن دراسة استكشافية تركز على الفعالية التنظيمية لمعاهد ومراكز علم المسنين في الجامعات الأمريكية. وقد ميزت الدراسة ستة مجالات للفعالية تعتبر هامة لمراكز المسنين والنماذج الوظيفية والتركيبية والمميزات الهامة لمراكز المسنين التي بوسعها التنبؤ بمجالات تأثيرها.

وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء في ائتلاف سائد لـــ ٨٧ مركز مسنين وبالتحديـــد المديرون وأعضاء الكلية الذين لديهم النفوذ الأكبر في توجيه السياسة والأداء. ولقد طلـــب مـــن مديري مراكز المسنين أن يملئوا استبانةً من قسمين يتضمن المميزات التركيبية والوظيفيـــة فـــي مراكزهم (الجزء الأول) ومستويات الفعالية التنظيمية (الجزء الثاني) واستكمل القسم الثاني مـــن الاستبانة بالكلية والمديرين ذوي الصلة بالمركز.

واستخدم في تحديد مستوى الفعالية التحليل العاملي (الجـــزء الثـــاني) لتحيـــد مجـــالات الفعالية. ولقد استخدم تحليل الوسيط لتحديد أي المراكز كان لها فعالية في كل مجال. واســـتخدم أخيراً تحليل الانحدار الفردي والتعددي لتحديد النماذج الوظيفية والتركيبية والمميـــزات الهامـــة للمراكز التي تسمح بالتنبؤ بمجال الفعالية.

ولقد ميزت هذه الدراسة ستة مجالات للفعالة التنظيمية لمراكز المسنين: الانفتـــاح غيـــر الأكاديمي على المجتمع، ورضا الطلبة والموظفين وهيئة التدريس عن أهداف المهنة، اكتســـاب المصادر، الصحة التنظيمية، رضا الموظفين وهيئة التدريس عن العمل، ونوعية هيئة التدريس.

ولقد تضمنت نماذج التنبؤ في كل مجال: الديموغرافيـــة غيـــر الأكاديميـــة، الأهـــداف التنظيمية، الرضا عن أهداف المهنة، المؤشرات المالية، الصحة التنظيمية، اكتســـاب المصـــادر، البنية التنظيمية، رضا الموظفين وهيئة التدريس عن العمل، أهداف تنظيميـــة ومهـــام تنظيميـــة، نوعية هيئة التدريس، أهداف تنظيمية وأنشطة تنظيمية. وقد تضمن وصف للمراكز الفعالة فـــي كل مجال اعتماداً على خصائص التنبؤ الهامة.

دراسة براون (Brown, 2000) بعنوان:

Organizational effectiveness in nonprofit human service Organizations: The influence of the board of directors

"الفعالية التنظيمية في منظمات الخدمة الإنسانية غير الربحية: تأثير مجلس الإدارة"

هدفت الدراسة للكشف عن تأثير أداء مجلس الإدارة والشخصية السياسية للمجلس (مثلاً، تركيب مجلس الإدارة، تنوع الاتجاهات، واستراتيجيات التعيين)، علـــى أربعـــة أبعـــاد للفعاليـــة التنظيمية (نتائج المخرجات، إدراك الشرعية القانونية للمؤسسة، اكتساب الموارد المالية، والقيادة الإدارية التنفيذية) في منظمات الخدمة الإنسانية غير الربحية.

تكونت عينة الدراسة من المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة (٦٥) مدير تنفيذي (٢٦%) و (٤٣) عضو مجلس إدارة (٢٠%) يمثلون (٦٢) منظمة غير ربحية (٢٩%).

تم التوصل لتقييمات المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة لهذه العناصر من خلال بحوث مسحية ومقابلات ودراسة تتبعية. حيث تم إرسال أوراق البحوث المسحية بالبريد إلى (٢١٤) منظمة غير ربحية في منطقة لوس أنجلوس الكبرى. بالإضافة إلى مقابلات تتبعية مختارة تواصلت مع اثنين من المديرين التنفيذيين وعضو مجلس واحد.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أداء مجلس الإدارة وثلاثة أبعاد للفعالية. في حين كانت توجد علاقة سلبية بين إدراك الشرعية وأداء مجلس الإدارة. ويرجع أداء مجلس الإدارة إلى الاختلاف الملموس عبر أبعاد الفعالية، لكن التناقضات بين استجابات أعضاء مجلس الإدارة واستجابات المدير التنفيذي ظهرت في كل المقاييس. ولم توجد أية علاقة بن اختلافات الأعضاء المتزايدة في المجلس وأداء المجلس أو فعالية المنظمة. وتبين أن استراتيجيات التعيين في مجلس الإدارة هي السبب في الاختلافات الملموسة في فعالية المنظمة وأداء المجلس. وتؤيد هذه الدراسة عموماً نتائج تم التوصل إليها في أبحاث سابقة من أنه توجد علاقة موجبة قوية بين أداء مجلس الإدارة وفعالية المنظمة، ومع ذلك فإنها لم توضح ميكانزمات (آليات) تلك العلاقة. وقد ظهرت استراتيجيات تعيين الأعضاء الجدد في مجلس الإدارة على ما يبدو مهمة وذات تأثير في تحسين أداء المجلس. ولقد تم الاستنتاج أن نماذج السياسات الإدارية يجب أن تعكس الاحتياجات التنظيمية والقيود البيئية، وأن نماذج إدارية مختلفة يمكن أن يكون لها ارتباط بفعالية المنظمات.

دراسة فلامر (Flamer, 2000) بعنوان:

An Organizational existentialist exploration of the effectiveness of higher education institutions and their leaders

"استكشاف فعالية مؤسسات التعليم العالي وقادتها من منظور وجودي"

هدفت الدراسة إلى إعطاء تعريف للفعالية التنظيمية من وجهة نظر الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، ولنفهم كيف أن معنى العمل لديهم يتناسب مع تعريف الفعالية التنظيمية لدى كل منهم. وقد تضمنت عناصر الإطار المفاهيمي نظريات الوجودية التنظيمية، فعالية المنظمات، مغزى العمل للفرد، توجه الفرد نحو العمل، وتماسك خبرات العمل. ولقد تم تصميم أسئلة البحث في هذه الدراسة لتكشف معنى التجارب الحية لـ (١٣) من الإدارات التربوية

العليا. وكان منهج البحث في هذه الدراسة يرتكز على المنهج الظواهري ومقـابلات تمـت مـع الرؤساء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ونواب الرؤساء للمالية والميزانية ونواب الرؤساء لشـؤون الطلبة لأربع جامعات. ولقد تم تعهد تلك الدراسة على أمل أن النتائج ستفعل أكثر مما تضيف لما كتب في موضوع الفعالية التنظيمية في التعليم العالي. حيث كان هناك أمل أن تنقل هذه الدراسة النقاش في موضوع فعالية المنظمة إلى سؤال عالمي: **هل من الممكن الحكم على المنظمة من خلال قدرتها الجيدة على إيجاد مكان يشجع فيه أعضاؤها أن يجدوا معنى في حياتهم؟**

ولقد تم استخلاص ستة استنتاجات من تلك البيانات. ومن بينها أن معظم المستجيبين قد عرَّفوا الفعالية التنظيمية بمفهوم المهام أو تحقيق الهدف، صحة الأعمال الداخلية، والوفاء بالمتطلبات المتغيرة للمستفيدين الخارجيين. ولقد انقسم القادة في هذه الدراسة إلى نصفين تقريباً فيما إذا كان يوجد ارتباط قوي بين تعريفاتهم للفعالية التنظيمية، والصحة التنظيمية. علاوة على ذلك فإن القادة قد اختلفوا في مسألة كيف أن فعاليتهم الشخصية ذات صلة بفعالية منظماتهم. إن صلة قوية بين الفعالية الشخصية والفعالية التنظيمية لم ينظر إليها على أنها بالضرورة في صالح القادة أو منظماتهم.

دراسة هاريسون (Harrison, 2000) بعنوان:

Transformational leadership and community college effectiveness

"القيادة التغييرية وفعالية كليات المجتمع"

هدفت الدراسة إلى المقارنة بين نوعين من القيادة التربوية هما: القيادة التغييرية (التي تتمكن من تلبية احتياجات جماعات مختلفة من أصحاب العلاقة بالمؤسسة، وتمكن الآخرين من تحمل المسئولية، وتحقق النتائج دون أن تكون أتوقراطية) والقيادة الإجرائية (التي تركز على كفاءة عمل النظام (المؤسسة) في سياق المصاعب التنظيمية القائمة). ومن ثم تحديد العلاقة بين عوامل القيادة التغييرية والقيادة الإجرائية وأثر كل منهما على فعالية وأداء كليات المجتمع.

ولقد اشترك في الدراسة (٦٤) كلية مجتمع أمريكية ولقد اتبع في هذه الدراسة الطريقة الكمية والكيفية. ولقد تم جمع المعلومات عن سلوك القادة من رؤساء الكليات باستخدام مقياس القادة متعدد العوامل. ولقد تم جمع المعلومات عن فعالية الكلية باستخدام مسح أداء المؤسسات. ولقد اعتمدت كل من بيانات القيادة وبيانات الفعالية على إدراك أعضاء هيئة التدريس في الكليات المخصصة. وقد تم تحليل العلاقة بين القيادة الرئاسية وفعالية الكلية باستخدام طريقة الانحدار

المتعدد. ولقد تم إجراء مقابلة مع عدد من رؤساء الكليات في هذه الدراسة لتحقيق فهم أفضل للتعقيدات الاجتماعية المتصلة بقيادة كلية المجتمع.

أظهرت النتائج أن القيادة التغييرية مؤشر أفضل على فعالية المنظمة من القيادة الإجرائية بالنسبة لهذه العينة. وحسب المقابلات التي تم القيام بها فإن الرؤساء التغييريين يعتمدون أكثر على العلاقة الشخصية القوية والاتصال المفتوح والثقة لتأسيس وضوح الرؤية أكثر من نظرائهم الإجرائيين. كما أن السلوك القيادي للرئيس يسمح بالتنبؤ بجزء من الأداء الكلي للكلية. وهناك عوامل أخرى تسهم في أداء الكلية وتتضمن ثقافة الكلية والظروف التي يتولى فيها القادة مهامهم الرئاسية.

دراسة هوانج (Huang, 2000) بعنوان:

The impacts of information technology on organizational effectiveness in human service Organizations

"أثر تكنولوجيا المعلومات على الفعالية التنظيمية في منظمات الخدمة الإنسانية"

هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والفعالية التنظيمية المستندة إلى إدراك موظفي القطاع العام لتنظيماتهم. ولقد وسعت الدراسة من تركيز البحث على تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل الفعالية التنظيمية. وتقترح الدراسة نموذجاً متكاملاً يوحد بين الأنظمة التقنية الاجتماعية وفكرة العمليات الداخلية المستندة على نظرية القيم المتنافسة ثم تختبر الفروض المشتقة من فكرة العمليات الداخلية. وبحث موضوع الأنظمة التقنية الاجتماعية والنموذج المتكامل يسهل فهم دينامية أثر تكنولوجيا المعلومات على التنظيمات. وهدف هذا الاقتراح هو فحص العلاقات الداخلية وكيف تؤثر تكنولوجيا المعلومات وتتفاعل مع فعالية التنظيم. مع إعطاء أهمية خاصة لتعريف مضامين الفعالية التنظيمية وما يطرأ على التنظيم من تغير قبل وبعد تطبيق تكنولوجيا المعلومات والتأثيرات المختلفة على منظمات الخدمة الإنسانية في حكومة الولاية مقارنة بأقسام أخرى من الخلفية النظرية لهذه الدراسة. وتفترض الدراسة أن تؤثر أنظمة تكنولوجيا المعلومات على الفعالية التنظيمية على ضوء الأنظمة الاجتماعية للتنظيمات وبالتحديد: الاتصالات، فعالية الفريق، تطوير الموظفين، والرضا عن العمل والترقيات.

وتؤكد نتائج التحليلات فعالية الفريق والتحسينات والاتصالات والرضا عن العمــل كمتغيــرات صالحة ومؤشرات على فعالية المنظمة. ولم يتم دعم "تطوير الموظفين" حتــى يكــون مؤشــراً ملحوظاً على فعالية التنظيم تستند على الدراسة. ولقد ثبت أيضاً أن تكنولوجيا المعلومات كمتغير له ارتباط قوي بالفعالية التنظيمية بعد ضبط كل المتغيرات الأخرى في نموذج الانحــدار. ولقــد كان هناك تحليلات أخرى مع خمسة متغيرات نظرية متداخلة ذات مغــزى تنــتج عــن وجــود تكنولوجيا المعلومات كمتغير، وتلك المتغيرات البنيوية في نموذج الانحدار. ولقد تم أيضاً التأكيد على أن التأثيرات المتداخلة موجودة حقاً لتؤثر في المتغير التابع. ولقد ثبــت أن هــذا النمــوذج المتكامل إنما هو إطار سليم لتقييم تأثير تكنولوجيا المعلومات على قضايا أو موضوعات الفعالية التنظيمية. وتقترح (وتظهر) نتائج التحليل أن الفعالية التنظيمية ستزداد إذا روعي فــي تصــميم التنظيم كلٌ من الأنظمة التقنية والاجتماعية بطريقة أفضل وليس التركيز على النظام التقني فقــط أو النظام الاجتماعي منفرداً. وفي التحليل المقارن لوكالات متعددة فإن الدراســة لا تقتــرح (لا تكشف) عن وجود فرق ملحوظ (جوهري) في إدراك العمال لتأثير تكنولوجيا المعلومــات علــى الفعالية التنظيمية بين تنظيمات الخدمة الإنسانية أو بقية التنظيمات العلمية لدى حكومــة ولايــة تكساس. كما تؤيد النتائج تأثير الزمن كمتغير في علاقته بتكنولوجيا المعلومات عنــد تطبيقهــا، وإدراك موظفي الولاية للفعالية التنظيمية. ولقد تم في هذه الدراسة مناقشة تطبيقات التعليم المهني الاجتماعي ومنظمات الخدمة البشرية لتطوير استراتيجيات عمليــة للتطبيــق النــاجح لأنظمــة تكنولوجيا المعلومات.

التعليق على الدراسات السابقة

بعد هذا العرض الملخص لما أُتيح للباحث الإطلاع عليه من دراسات سابقة، يتضح أنها اتفقت جميعاً على ضرورة وأهمية قياس الفعالية التنظيمية ولا سيما لمؤسسات التعليم العالي وخاصةً الجامعات لما تمثله من أهمية في تنمية الفرد والمجتمع على حد سواء.

وفيما يلي بعض الملاحظات العامة على تلك الدراسات السابقة:

- من خلال العرض السابق لبعض الدراسات السابقة، يتبين أن دراسة (Cameron, 1978) كانت أول دراسة تناولت موضوع الفعالية التنظيمية في مجال مؤسسات التعليم العالي.

- قلة الدراسات العربية حول الفعالية التنظيمية للمؤسسات عموماً وللجامعات على وجه الخصوص في مقابل كثرة الدراسات الأجنبية، وقد ترجع محدودية الدراسات العربية إلى عدد من العوامل منها حداثة الموضوع من ناحية وغموضه من ناحية أخرى وعدم الاهتمام به من ناحية ثالثة.

- تبرز الدراسات السابقة تعدد معايير ومقاييس الفعالية التنظيمية لدرجة أنها لم تتفق على معايير محددة حتى في تقييم فعالية المؤسسات ذات الطبيعة الواحدة كالمؤسسات التعليمية.

- اختلفت الدراسات السابقة في بيان أثر المتغيرات الديمغرافية كالوظيفة، والرتبة الأكاديمية، ونوع الكلية على تقدير مستوى الفعالية التنظيمية.

- يتضح من الدراسات السابقة أن هناك توجهاً نحو إيجاد نوع من التكامل بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية، كما هو الحال في معظم الدراسات ولا سيما دراسة (Cameron, 1978) و(الشواف، ١٩٨٩) وغيرهم، وعدم الاكتفاء بمدخل واحد من هذه المداخل.

- يتضح من الدراسات السابقة كدراسة (Lysons, 1990)، ودراسة (Lysons & Hatherly, 1992) بأن الفعالية التنظيمية مفهوم يتأثر بالعوامل الثقافية، مما أفاد الباحث عند بناء الأداة (الاستبانة) أن يأخذ في الاعتبار ملاءمتها للواقع الثقافي للبيئة الفلسطينية.

- أفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين تصور عام عن مفهوم الفعالية التنظيمية ومؤشرات قياسها الأمر الذي عزز من عمق الدراسة الحالية وإثراء إطارها النظري، كذلك أفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد وبناء أداة الدراسة الحالية.

- هناك علاقة وثيقة بين الدراسة الحالية وبين معظم الدراسات السابقة من حيث مشكلة الدراسة والإجراءات، إلا أن الدراسة الحالية ركزت على قياس الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة ومن خلال عينة شملت أعضاء الهيئة الأكاديمية والهيئة الإدارية في الجامعة، فتميزت هذه الدراسة بأنها تناولت الفعالية التنظيمية كدراسة حالة متخذة من الفرد وحدةً للتحليل، بينما الدراسات السابقة اتخذت من المؤسسة وحدة للتحليل.

ولقد تناولت الدراسات السابقة موضوع الفعالية من جوانب مختلفة، فتنوعت في أهدافها واستخدامها لإجراءات البحث من حيث العينة والأداة والمعالجة الإحصائية كل حسب هدفه وفروضه، فأسفر ذلك عن تشكيلة واسعة من النتائج. كل ذلك أتاح للباحث فرصة الاستفادة والاستنارة بتلك الدراسات في إجراء هذه الدراسة.

أما من حيث الهدف فقد اهتمت بعض هذه الدراسات ببناء أداة (مقياس) لقياس الفعالية التنظيمية، كما في دراسة: (Cameron, 1978) (الشواف، ١٩٨٩) (Chacko & Anantharaman, 1996) (Pounder, 1999). في حين اهتمت دراسات أخرى بتحديد مؤشرات ومعايير للفعالية كما في دراسة: (Wilder, 1993) (Nichols, 1999). كما اهتمت بعض هذه الدراسات بوصف وتحليل مداخل الفعالية التنظيمية المتعددة في محاولة منها لتحديد المدخل الأنسب، مثل دراسة: (عون الله، ١٩٨٧) (Altschuld & Zheng, 1995). بينما اتجه بعضها للتعرف على تأثير بعض المتغيرات على مستوى الفعالية التنظيمية كما في دراسة (الدّليمي، ١٩٩٤) التي هدفت للتعرف على أثر مجموعة من المحددات والمؤثرات التنظيمية على مستوى الفعالية التنظيمية، مثل: الحجم، عمر المنظمة، المركز الوظيفي، القوة الإدارية لأعضاء التنظيم، ودرجة استقلالية المنظمة، وكما في دراسة (خضير وآخرون، ١٩٩٦) التي هدفت لاختبار العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبين الفعالية التنظيمية، ودراسة (Lysons & Hatherly, 1992) التي هدفت للكشف عن أثر الاختلافات الثقافية في تحديد أبعاد الفعالية التنظيمية. ودراسة (Cameron & Tschirhart, 1992) التي هدفت للكشف عن أثر بعض العوامل البيئية على الفعالية التنظيمية، ودراسة (Huang, 1999) التي هدفت لاختبار العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والفعالية التنظيمية، ودراسة (Lee, 1999) التي هدفت لاختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية، ودراسة (Minotti, 1999) التي هدفت لقياس برنامج إدارة الجودة الشاملة وأثره على رضا العامل والفعالية التنظيمية، ودراسة (Brown, 2000) التي هدفت للكشف عن تأثير أداء مجلس الإدارة والشخصية السياسية للمجلس على الفعالية التنظيمية، ودراسة (Harrison, 2000) التي هدفت إلى المقارنة بين نوعين من القيادة التربوية هما: القيادة التغييرية والقيادة الإجرائية، ومن ثم تحديد العلاقة بين عوامل القيادة

التغييرية والقيادة الإجرائية وأثر كل منهما على الفعالية. ولقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في تحديد الهدف من دراسته والذي تمثل في تقويم الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة.

أما فيما يتعلق بالأدوات والمقاييس، فبعض هذه الدراسات قام الباحثون خلالها بإعداد وتطوير أداة بما يتناسب مع البيئة التي أجريت فيها الدراسة، ومنهم من استخدم مقاييس وأدوات من إعداد باحثين آخرين لملاءمتها لطبيعة دراساتهم، وذلك بعد تقنينها وتكييفها لتتناسب مع بيئة دراساتهم. وتجدر الإشارة هنا إلى أن معظم تلك الدراسات السابقة قد اعتمدت في معظمها على الأبعاد التسعة التي حددها كاميرون (Cameron, 1978) في مقياسه الذي بناه لقياس الفعالية التنظيمية في الجامعات الأمريكية، والتي تمثلت بما يلي: (رضا الطالب التعليمي، نمو الطالب الأكاديمي، نمو الطالب المهني، نمو الطالب الشخصي، رضا أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين عن العمل، النمو المهني للهيئة التدريسية ونوعيتها، انفتاح المنظمة وتفاعلها مع المجتمع، القدرة على استقطاب الموارد أو المصادر، الصحة التنظيمية). أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على أداة قام الباحث بتطويرها مستفيداً من تلك المقاييس ومعتمداً على أبعاد كاميرون التسعة للفعالية على وجه الخصوص بعد تقنينها وتطويرها بما يتلاءم مع الواقع الثقافي للبيئة الفلسطينية وبما يتلاءم مع المستوى التنظيمي للجامعات الفلسطينية، مع إضافة نوعية من قبل الباحث لبُعدٍ عاشر جديد (مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته)، باعتباره بُعد خاص بالجامعات الفلسطينية دون غيرها من الجامعات العربية والعالمية، وذلك نظراً لاختلاف البيئة الفلسطينية من حيث الواقع والظروف الموضوعية، ونظراً لخصوصية الجامعات الفلسطينية من حيث ظروف نشأتها ونموها وتطورها، وظروف الاحتلال والبيئة السياسية التي تعمل في ظلها. ومن ثم اشتقت أبعاد وفقرات أداة الدراسة الحالية بالإفادة من الدراسات السابقة والاستعانة ببعض ما كتب في الأدب الإداري والتربوي في هذا المجال، واستقراءً للواقع الفلسطيني.

أما بخصوص اختيار عينات الدراسات فقد اختلفت من حيث نسبة حجم العينة إلى مجتمعها الأصلي، وهناك بعض الدراسات التي اعتمدت المجتمع الأصلي كله كعينة للدراسة لصغره أو لضرورته حسب طبيعة الدراسة، كما اختلفت هذه العينات من حيث الفئة المستهدفة: أعضاء الهيئة التدريسية، المديرين الأكاديميين، الإداريين عموماً. ولقد كان كل من أعضاء الهيئة الأكاديمية والهيئة الإدارية في الجامعة الإسلامية مجتمعاً للدراسة الحالية لتحديد مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية.

ولقد تنوعت الأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات طبقاً لتنوع الهدف منها، ومن أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً في هذه الدراسات: حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والنسب المئوية ومعاملات الارتباط وتحليل التباين واختبار"ت" وبعضها استخدم التحليل العاملي (خاصة الدراسات التي استهدفت بناء أداة لقياس الفعالية). والدراسة الحالية استضاءت بهذه الأساليب فاستخدمت النسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار "ت" وتحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار "شيفيه" لمقارنة المتوسطات للتعرف على مصادر التباين في مستوى الفعالية، في حال وجود فروق دالة إحصائية.

أما فيما يتعلق بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، فقد ارتبطت النتائج المستخلصة بالأهداف التي سعت كل دراسة لتحقيقها، أو إثبات صحة فروضها، فجاءت مختلفة تبعاً لذلك. ولعل أبرز ما يميز تلك النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة أنها دلت جميعاً على أن الفعالية مفهوم متعدد الأبعاد والمجالات والمعاني، وتتباين في مستواها باختلاف تلك الأبعاد. ولقد استفادت الدراسة الحالية من ذلك بأن استخدمت أبعاداً متعددة في قياس الفعالية، وتوصلت إلى وجود تباين في مستوى الفعالية باختلاف تلك الأبعاد، ومن هنا نلحظ التناغم بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج بعض الدراسات السابقة. وتأتي الدراسة الحالية للتعرف على مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة، وبيان أثر اختلاف كل من: الوظيفة، الخبرة، الكلية، والرتبة الأكاديمية، في تقدير مستوى الفعالية التنظيمية لهذه الجامعة.

الفصل الرابع
إجراءات الدراسة

تمهيد
منهج الدراسة المتبع
مجتمع الدراسة
عينة الدراسة
متغيرات الدراسة
أداة الدراسة
المعالجة الإحصائية
خطوات الدراسة

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة

- **تمهيد:**

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة من خلال الكشف عن مدى تحقق الفعالية التنظيمية للجامعة على استبيان قياس الفعالية التنظيمية وعلى كل بعد من أبعاده، لذا يتناول الباحث في هذا الفصل بالشرح والإيضاح عناصر إجراءات الدراسة التالية: منهج الدراسة المتبع، مجتمع الدراسة، اختيار عينة الدراسة وتوزيعها، أداة الدراسة من حيث بنائها واختبار صدقها وثباتها، الأساليب الإحصائية المستخدمة، ثم خطوات الدراسة.

- **منهج الدراسة المتبع:**

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة الحالية "**الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: الجامعة الإسلامية بغزة-دراسة حالة**". والمنهج الوصفي "هو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها" (الأغا والأستاذ، ١٩٩٩: ٨٣). فباستخدام هذا المنهج يحاول الباحث وصف الظاهرة (الفعالية التنظيمية) موضوع الدراسة، ويفسر ويقارن ويقيم علاقة للتوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة.

- **مجتمع الدراسة :**

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من أعضاء الهيئة الأكاديمية والهيئة الإدارية المتفرغين للعمل في الجامعة الإسلامية، وذلك على افتراض أنهم أكثر الأطراف تصوراً للخصائص التي تقيسها أبعاد الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجامعية، ولدورهم البارز والمشترك في مجالاتها وأبعادها (الفعالية التنظيمية) المتعددة، وإسهامهم الفاعل في تحسين مستواها، إضافة إلى عوامل أخرى ترتبط بالكفاءة والمقدرة والخبرة والقدم في مجال العمل الجامعي.

وقد بلغ مجموع عدد أفراد مجتمع الدراسة من الأعضاء المتفرغين من الهيئتين (الأكاديمية والإدارية) في الجامعة (٥٥٦) عضواً بواقع (٣٠٩) أكاديمي و (٢٤٧) إداري، وذلك وفق إحصائيات الجامعة الإسلامية في شهر يونيو للعام ٢٠٠١م موزعين على مختلف كليات الجامعة ودوائرها الإدارية.

ويبين الجدول رقم (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة من الهيئتين (الأكاديمية والإدارية) مصنفين وفق الوظيفة، وهم على النحو التالي:

جدول رقم (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من الهيئتين (الأكاديمية والإدارية)

مصنفين وفق الوظيفة للعام ٢٠٠١م*

الوظيفة	أكاديمي	إداري	المجموع
المجتمع الأصلي	٣٠٩	٢٤٧	٥٥٦

* إحصائية الجامعة الإسلامية.

في حين يبين الجدول رقم (٢) توزيع أعضاء الهيئة الأكاديمية في مجتمع الدراسة مصنفين وفق الرتبة الأكاديمية، وهم على النحو التالي:

جدول رقم (٢)

توزيع أعضاء الهيئة الأكاديمية في مجتمع الدراسة مصنفين وفق الرتبة الأكاديمية للعام ٢٠٠١م*

الرتبة	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر	معيد	المجموع
المجتمع الأصلي	٨	٣٢	١٢١	٧٦	٧٢	٣٠٩

* إحصائية الجامعة الإسلامية.

- **عينة الدراسة :**

أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية تم اختيارها بحيث تمثل أعضاء الهيئتين: الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية بكلياتها وأقسام كلياتها من ناحية وبدوائرها المختلفة من ناحية أخرى، وتكونت هذه العينة من (٢٢٣) عضواً بواقع (١٢٤) أكاديمي و (٩٩) إداري، أي ما نسبته ٤٠% من أعضاء الهيئتين: الأكاديمية والإدارية موزعة وممثلة لمجتمع الدراسة بنسب تماثل الواقع.

وقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع كليات ودوائر الجامعة بنسب مختلفة بحيث تتناسب مع مجموع عدد أعضاء الهيئة الأكاديمية ورتبها في كل كلية وكل قسم من

أقسامها، وكذلك مع مجموع عدد أعضاء الهيئة الإدارية في كل دائرة من الدوائر الإدارية في الجامعة.

وللحصول على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة وتوقع الباحث عدم استرجاع بعض النسخ من أداة الدراسة الموزعة، فقد تم توزيع (٢٥٠) نسخة تمثل ما نسبته ٤٥% من المجموع الكلي لأعضاء الهيئتين: الأكاديمية والإدارية في الجامعة.

اعتمدت طريقة التسليم المباشر لتوزيع الأداة على أفراد العينة بمساعدة بعض الإخوة أعضاء الهيئتين (الأكاديمية والإدارية) في الجامعة، وبتعاون من بعض رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر وسكرتاريتها، وأحياناً استخدمت صناديق البريد الخاصة بأعضاء الهيئة الأكاديمية لدى الأقسام المختلفة. كذلك فقد تم استرجاعها بالطرق نفسها، وقد أمكن الحصول على نسبة عالية نسبياً من النسخ. ويبين الجدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة الكلية مصنفين وفق الوظيفة، ونسبها في كل فئة، وهي كالتالي:

جدول رقم (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة من الهيئتين (الأكاديمية والإدارية) مصنفين وفق الوظيفة ونسبها في كل فئة

الوظيفة	أكاديمي	إداري	المجموع
العينة	١٢٤	٩٩	٢٢٣
نسب العينة	٥٥,٦%	٤٤,٤%	١٠٠%

في حين يبين الجدول رقم (٤) توزيع أعضاء الهيئة الأكاديمية في عينة الدراسة مصنفين وفق الرتبة الأكاديمية ونسبها في كل فئة، وهي كالتالي:

جدول رقم (٤)

توزيع أعضاء الهيئة الأكاديمية في عينة الدراسة مصنفين وفق الرتبة الأكاديمية ونسبها في كل فئة

الرتبة	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر	معيد	المجموع
العينة	٤	١٣	٤٨	٣١	٢٨	١٢٤
نسب العينة	٣,٢%	١٠,٥%	٣٨,٧%	٢٥%	٢٢,٦%	١٠٠%

- **متغيرات الدراسة:**

اشتملت الدراسة على متغير تابع واحد، وبعض المتغيرات المستقلة:

أما **المتغير التابع** فهو مستوى الفعالية التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة.

وأما **المتغيرات المستقلة** فكانت على النحو التالي:

- **الوظيفة**، وقد تم تصنيفها إلى مجموعتين:
  المجموعة الأولى: الأكاديميين.
  المجموعة الثانية: الإداريين.
- **سنوات الخبرة (الخدمة في الجامعة)**، وقد تم تصنيفها إلى أربع مجموعات:
  المجموعة الأولى: ١-٣ سنوات.
  المجموعة الثانية: ٤-٦ سنوات.
  المجموعة الثالثة: ٧-٩ سنوات.
  المجموعة الرابع: ١٠سنوات فما فوق.
- **الكلية**، وقد تم تصنيفها إلى ثلاث مجموعات:
  المجموعة الأولى: الكليات الشرعية وتضم: كلية الشريعة، وكلية أصول الدين.
  المجموعة الثانية: الكليات الإنسانية وتضم: كلية الآداب، وكلية التجارة، وكلية التربية.
  المجموعة الثالثة: الكليات العلمية وتضم: كلية العلوم، وكلية التمريض، وكلية الهندسة.
- **الرتبة الأكاديمية**، وقد تم تصنيفها إلى ثلاث مجموعات:
  المجموعة الأولى: أستاذ + أستاذ مشارك + أستاذ مساعد
  المجموعة الثانية: محاضر
  المجموعة الثالثة: معيد

• **أداة الدراسة :**

تتنوع أدوات البحث العلمي المستخدمة في الحصول على المعلومات والبيانات والحقائق، والتي منها: الملاحظة، الاستبانة، المقابلة، الاختبارات بأنواعها، المقاييس بأنواعها، إلى غير ذلك من الأدوات.

وتعتبر الاستبانة أحد أدوات البحث العلمي، وهي من أكثر الأدوات استخداماً في البحوث التربوية ولا سيما الوصفية منها (الأغا، ١٩٩٧: ١٣٠). وهي أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق محددة مرتبطة بواقع معين، وتُقدم بشكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عليها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبانة (عبيدات وآخرون، ١٩٨٢: ١١٧).

وعلى اعتبار أن الدراسة الحالية وصفية؛ فقد قام الباحث بتطوير أداة على صورة استبانة (مقياس) تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة بهدف جمع البيانات اللازمة للوقوف على مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية.

خطوات إعداد الأداة:

وفي سبيل إعداد هذه الاستبانة، تم الاطلاع على ما أمكن الحصول عليه من بحوث ودراسات عربية وأجنبية سابقة تناولت موضوع الفعالية بصفة عامة وفعالية مؤسسات التعليم العالي والجامعات بصفة خاصة، وكذلك الاطلاع على بعض ما كتب في الأدب الإداري والتربوي في هذا الميدان وذلك لإمكان معرفة وتحديد مجالات وأبعاد ومؤشرات قياس الفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم الجامعي.

ومن خلال هذا الاطلاع، واستقراءً للواقع الفلسطيني الأليم الذي يعاني وطأة الاحتلال البغيض، وما تعانيه الجامعات الفلسطينية من جراء هذا الواقع؛ فقد توصل الباحث بداية إلى جملة من المؤشرات/المعايير بلغت حوالي (١١١) فقرة، موزعة على أبعاد عشرة هي: (رضا الطالب التعليمي، نمو الطالب الأكاديمي، نمو الطالب المهني، نمو الطالب الشخصي، رضا أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية عن العمل، النمو المهني للهيئة التدريسية ونوعيتها، انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع، القدرة على استقطاب الموارد، الصحة التنظيمية، مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته) والتي يرى الباحث أنها تتناسب وتنسجم مع البيئة الفلسطينية، ويمكن على أساسها قياس وتقييم الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية. كما يمكن احتواء هذه الأبعاد العشرة في ثلاثة مجالات رئيسة هي: الطلبة، الهيئة التدريسية والإدارية، القضايا التنظيمية.

وتجدر الإشارة إلى أن **أول تسعة أبعاد** من الأبعاد المذكورة آنفاً تم اشتقاقها من الدراسات السابقة ولاسيما دراسة (Cameron: 1978)، دراسة (الدليمي، ١٩٩٤)، ودراسة (خضير وآخرون، ١٩٩٦) وغيرها من الدراسات، وقد قام الباحث بتقنين هذه الأبعاد وتطويرها بما يتلاءم مع الواقع الثقافي للبيئة الفلسطينية. وأما **البعد العاشر/** "**مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته**" فهو إضافة نوعية من قبل الباحث باعتباره بُعد خاص بالجامعات الفلسطينية دون غيرها من الجامعات العربية والعالمية، وذلك نظراً لاختلاف البيئة الفلسطينية من حيث الواقع والظروف الموضوعية، ونظراً لخصوصية الجامعات الفلسطينية من حيث ظروف نشأتها ونموها وتطورها، وظروف الاحتلال والبيئة السياسية التي تعمل في ظلها. وهو بُعد يشير إلى مدى قدرة الجامعات الفلسطينية على التكيف والعمل في تلك الظروف لمواصلة عطائها وتأدية رسالتها، ومدى قدرتها على تحدي ومواجهة سياسات الاحتلال البغيض من تجهيل وتطبيع وإغلاق وحصار...الخ، وما تقدمه لطلبتها ومجتمعها من أجل الحفاظ على الهوية الفلسطينية وصولاً إلى الدولة الفلسطينية الواعدة. ومن ثم اشتقت أبعاد وفقرات الاستبانة (أداة هذه الدراسة الحالية) بالاستعانة ببعض ما كتب في الأدب الإداري والتربوي والدراسات السابقة في هذا المجال، واستقراءً للواقع الفلسطيني.

قام الباحث بعرض الاستبانة على لجنة(*) من الأستاذة المختصين بالإدارة والتربية في بعض الجامعات الفلسطينية (الإسلامية، الأزهر، الأقصى- كلية التربية الحكومية سابقاً، النجاح الوطنية) للتحقق من مدى مناسبة فقراتها من حيث الصياغة اللغوية والمعنى، ومدى ملاءمتها لكل بُعد من أبعاد الاستبانة، وملاءمة الأبعاد لقياس الفعالية التنظيمية للجامعات في البيئة الفلسطينية. وبعد عملية التحكيم، تم حذف بعض الفقرات غير المنتمية، وتعديل صياغة البعض الآخر، وإضافة بعض الفقرات الجديدة لتتلاءم الاستبانة مع المستوى التنظيمي للجامعات في البيئة الفلسطينية وفقاً لمحاكمة فقرات الاستبانة وتنقيحها من قبل السادة أعضاء لجنة التحكيم.

ونظراً لتعدد أبعاد الفعالية التنظيمية وكثرتها فقد تكوّنت الاستبانة بصورتها النهائية من (١١٢) فقرة تحاول وصف الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية بشكل شمولي، موزعة على الأبعاد العشرة آنفة الذكر(**).

وقد صيغت كل فقرة من فقرات هذه الاستبانة بحيث تصف أموراً وقضايا قد تتعلق بأعضاء الهيئة التدريسية من ناحية، أو طلبة الجامعة من ناحية أخرى، أو تحدد صفة من صفات

(*) انظر ملحق رقم (٢) قائمة بأسماء السادة أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة.

(**) انظر ملحق رقم (١) استبانة تقييم الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية.

الجامعة وإدارتها من ناحية ثالثة، وقد عكس اتجاه (٨) فقرات وهـــي ذات الأرقـــام (٣، ٦، ٧، ٣٤، ٤٠، ٤١، ٨٧، ٨٨) للكشف عن العشوائية في الإجابة. وصنفت الإجابات على كل فقــرة وفق سلم متدرج في خمسة مستويات (بدائل) مرتبة على النحو التالي: موافــق بشـــدة، موافــق، متردد، غير موافق، غير موافق بشدة. وعلى كل فرد من أفراد عينة الدراسة أن يختار ما يتفــق مع تصوراته وتقديراته وتوقعاته من بين هذه البدائل للإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.

ولحساب درجات المستجيبين، فقد أُعطيت المستويات المتدرجة السابقة الدرجات التاليـــة على التوالي: موافق بشدة (٥ درجات)، موافق (٤ درجات)، متردد (٣ درجات)، غيـــر موافـــق (٢ درجة)، غير موافق بشدة (١ درجة). وتجدر الإشارة إلى أنه قد تـــم إجـــراء عكـــس هـــذا التوزيع على الفقرات: (٣، ٦، ٧، ٣٤، ٤٠، ٤١، ٨٧، ٨٨) ذات الاتجاه المعكـــوس (الســـالبة) للحصول على نتائج موجبة وصحيحة يمكن مقارنتها وجمعها مع نتائج الفقرات الأخرى.

وبذلك تكون الدرجة القصوى التي يمكن أن تحصل عليها كل فقرة هي: (٥ درجـــات) × عدد المستجيبين. وتكون الدرجة القصوى لكل بعد تساوي: الدرجة القصوى للفقرة × عدد فقرات البعد . وتكون الدرجة القصوى للمقياس ككل (الأبعاد العشرة) تساوي: الدرجة القصوى للفقرة × عدد فقرات المقياس الكلي.

γ صدق الأداة وثباتها:

بعد التحكيم قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المختارة من أعضاء الهيئتين: الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة. ومن ثم قام باختبار صدقها وثباتها على النحو التالي:

أولاً: صدق الأداة: وقد تم التأكد منه بطريقتين:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تستمد الأداة صدقها الظاهري من صدق التحكيم لها كما تم بيانه عند تحديد خطوات إعداد الأداة، حيث تم عرضها على لجنة تحكيم مؤلفة من (٢٠) من الأستاذة المختصين بالإدارة والتربية في بعض الجامعات الفلسطينية للتحقق من مدى مناسبة فقراتها من حيث الصياغة اللغوية والمعنى، ومدى ملاءمتها لكل بُعد من أبعاد الاستبانة، وملاءمة الأبعاد لقياس الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية. هذا، وقد تكونت الاستبانة من ١١٢ فقرة موزعة على عشرة أبعاد مختلفة تمثل مقياساً شاملاً للفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، ويبين الجدول رقم (٥) هذه الأبعاد وعدد الفقرات وأرقامها في كل بُعد.

جدول رقم (٥)

أبعاد مقياس الفعالية التنظيمية وعدد فقرات كل بُعد وأرقامها

الأبعاد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
البُعد الأول: الرضا التعليمي للطالب	٩	١-٩
البُعد الثاني: النمو الأكاديمي للطالب	١٠	١٠-١٩
البُعد الثالث: النمو المهني للطالب	٩	٢٠-٢٨
البُعد الرابع: النمو الشخصي للطالب	١١	٢٩-٣٩
البُعد الخامس: رضا الموظفين عن العمل	٩	٤٠-٤٨
البُعد السادس: النمو المهني لهيئة التدريس	٩	٤٩-٥٧
البُعد السابع: انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع	٩	٥٨-٦٦
البُعد الثامن: القدرة على استقطاب الموارد	١٠	٦٧-٧٦
البُعد التاسع: الصحة التنظيمية	٢٧	٧٧-١٠٣
البُعد العاشر: مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته	٩	١٠٤-١١٢
المجموع	**١١٢**	**١١٢**

ب- صدق الاتساق الداخلي

قام الباحث بتحديد صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط لبيرسون "**Pearson**" بين درجات أفراد عينة الدراسة الكلية (الهيئتين: التدريسية والإدارية) على كل بُعد من أبعاد المقياس وبين الدرجة الكلية للمقياس، فكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (٦) التالي:

جدول رقم (٦)

معاملات الارتباط بين درجات كل بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

البُعد	الأول	**الثاني**	**الثالث**	**الرابع**	**الخامس**	**السادس**	**السابع**	**الثامن**	**التاسع**	**العاشر**
معاملات الارتباط	٠,٥٨	٠,٧٨	٠,٦٩	٠,٧٦	٠,٧٥	٠,٧٩	٠,٧٧	٠,٦٩	٠,٨٨	٠,٧٤

يتضح من الجدول رقم (٦) السابق أن معاملات الارتباط لبيرسون "**Pearson**" بين درجات أبعاد المقياس كلٍ على حدة، وبين الدرجة الكلية للمقياس تتراوح بين (٠,٨٨ – ٠,٥٨) وهي قيم دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ تشير إلى أن الأداة قد تحقق له اتساقها الداخلي بوجه عام، وأن الفقرات كانت منتمية إلى الأبعاد والمقياس ككل، الأمر الذي يدعو إلى الاطمئنان بأن الأداة ستعطي البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

ثانياً: ثبات الأداة: وقد تم التأكد منه بطريقتين:

أ- التجزئة النصفية:

استخدم الباحث قانون التجزئة النصفية، حيث تم إيجاد معامل الارتباط بين مجموع درجات الفقرات زوجية الرتبة وبين مجموع درجات الفقرات فردية الرتبة في الأداة، باستخدام معامل ارتباط "بيرسون" للدرجات الخام، وهو كما يلي: (السيد، ١٩٧٩: ١٧٧)

$$ث = \frac{٢\ ر}{١ + ر}$$

حيث إن، ث : ثبات الأداة

ر : معامل الارتباط لبيرسون .

وبحساب معامل الارتباط لبيرسون (ر) ما بين مجموع الفقرات "زوجية الرتبة" ومجموع الفقرات "فردية الرتبة" للأداة كانت النتيجة (ر = ٠,٩٦)

$$\text{وعليه فإن ث} = \frac{٢ \times ٠,٩٦}{١ + ٠,٩٦} = ٠,٩٨$$

مما سبق نجد أن قيمة معامل الثبات (ث) = ٠,٩٨ وهو معامل ارتباط عال يدل على درجة ثبات مطمئنة لاستخدام الأداة لأغراض الدراسة.

ب- معامل كرنباخ ألفا:

تم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وفق معامل كرنباخ ألفا، الذي يستخدم للحصول على الثبات عندما تتكون الأداة من أبعاد أو مجالات (الأغا والأستاذ، ١٩٩٩: ١١٠) وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام المعادلة التالية: (أحمد، ١٩٨١: ٢٤٢)

$$, = \frac{ن}{ن-١}\left(١ - \frac{\text{مجـ}\ ع^{٢}_{ج}}{ع^{٢}}\right)$$

حيث إن، , : معامل الثبات

ن : عدد أبعاد المقياس

$ع^{٢}$: تباين المقياس الكلي

مجـ $ع^{٢}_{ج}$ = مجموع تباين الأبعاد

وقد تم إيجاد الانحراف والتباين لكل بعد من أبعاد المقياس والمجموع الكلي للأبعاد، كما هو مبين في الجدول رقم (٧) التالي:

جدول رقم (٧)

الانحراف والتباين لكل بعد من أبعاد المقياس والمجموع الكلي للأبعاد

الأبعاد	عدد الفقرات	الانحراف المعياري	التباين
البُعد الأول: الرضا التعليمي للطالب	٩	٣,٣٤	١١,١٣
البُعد الثاني: النمو الأكاديمي للطالب	١٠	٤,٦٦	٢١,٧٢
البُعد الثالث: النمو المهني للطالب	٩	٤,٧٣	٢٢,٣٥
البُعد الرابع: النمو الشخصي للطالب	١١	٥,٠١	٢٥,١٥
البُعد الخامس: رضا الموظفين عن العمل	٩	٣,٩٢	١٥,٣٦
البُعد السادس: النمو المهني لهيئة التدريس	٩	٤,٣	١٨,٤٨
البُعد السابع: انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع	٩	٣,٦٥	١٣,٣
البُعد الثامن: القدرة على استقطاب الموارد	١٠	٤,٢١	١٧,٧٥
البُعد التاسع: الصحة التنظيمية	٢٧	١١,١	١٢٢,٩٥
البُعد العاشر: مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته	٩	٣,٨٢	١٤,٥٧
المقياس ككل	١١٢	٣٧,١٤	١٣٧٩,١٤٨

وعليه فإن , = $\frac{\text{١}}{\text{٩}} \left(\text{١} - \frac{\text{٢٨٢,٧٥٥٥}}{\text{١٣٧٩,١٤٨}} \right) = \text{٠,٩}$

مما سبق نجد أن قيمة معامل الثبات بطريقة معامل كرونباخ ألفا = ٠,٩٠ وهـذا يـدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات مطمئنة لاستخدامها لأغراض الدراسة.

- **المعالجة الإحصائية:**

- النسبة المئوية: لتحديد مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة على كل بند وكل بُعد من أبعاد الفعالية التنظيمية العشرة، وعلى المجموع الكلي للأبعاد (المقياس الكلي).
- الوسط الحسابي، لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة إزاء المتغيرات الخاصة بمستوى الفعالية.
- الانحراف المعياري، لقياس درجة تشتت قيم الاستجابة الفعلية عن وسطها الحساب.
- اختبار " ت " "**T. Test**" لحساب دلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه " **One Way Anova** " للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات مجموعات أفراد عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد المقياس وعلى المقياس ككل.
- اختبار " شيفيه " "**Sheffe**" لمقارنة المتوسطات للتعرف على مصادر التباين في مستوى الفعالية، في حال وجود فروق دالة إحصائية بالنسبة للمجموعات.
- معاملات الارتباط لبيرسون "**Pearson**" للتأكد من صدق الاستبيان ومدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة بأبعاد الاستبانة وبالاستبانة ككل.
- معادلة "التجزئة النصفية" ومعامل "كرنباخ ألفا" للتأكد من ثبات الاستبيان.

- **خطوات الدراسة :**

تتمثل خطوات الدراسة فيما يلي:

Ã تحديد الإطار العام للدراسة.

Ã الإطلاع على أدبيات الموضوع قيد الدراسة وإعداد الإطار النظري.

Ã عرض لبعض الدراسات السابقة.

Ã بعد الإطلاع على أدبيات الموضوع قيد الدراسة، وإعداد الإطار النظري، واستعراض ما توفر من دراسات سابقة عن الفعالية التنظيمية عموماً، ولا سيما في مؤسسات التعليم العالي وتحديداً الجامعات على وجه الخصوص.. خرج الباحث بمجموعة من الأبعاد المتعلقة بالفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، ثم قام بصياغة فقرات عليها لتتشكل بذلك أداة الدراسة في صورتها الأولية.

Ã تم عرض الأداة على لجنة من السادة المحكمين من أهل الاختصاص في مجال الإدارة والتربية، بهدف التأكد من صلاحية الفقرات وصدق انتمائها وتمثيلها لكل بُعد من الأبعاد العشرة للاستبانة (أداة الدراسة).

Ã التأكد من صدق وثبات الاستبانة.

Ã اختيار عينة الدراسة وتطبيق الأداة، وذلك بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة المختارة من أعضاء الهيئة الأكاديمية والهيئة الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة. ومن ثم استعادتها، ورصد درجات المستجيبين على فقراتها، ثم تفريغها وتبويب المعلومات ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة.

Ã خرج الباحث بمجموعة نتائج قام بتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

Ã وبناءً على تلك النتائج خرج الباحث بمجموعة من الاستنتاجات قدّم بناءً عليها عدة توصيات.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات المتجمعة لـدى الباحـث باسـتخدام نظـام: **الـرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Packages for Social Sciences (SPSS-X)** وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج، يعرضها الباحث في هذا الفصل في محاولة للإجابـة عـن أسئلة الدراسة التالية:

١- ما مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية الكلي، وعلـى كل بُعد من أبعاده؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيميـة للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين)؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيميـة للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة(١-٣ سنوات، ٤-٦ سـنوات، ٧-٩ سنوات، ١٠ سنوات فما فوق)؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديميـة لمسـتوى الفعاليـة التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لاختلاف الكلية (شرعية، إنسانية، علمية)؟

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديميـة لمسـتوى الفعاليـة التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ + أسـتاذ مشـارك + أسـتاذ مساعد، محاضر، معيد)؟

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية الكلي، وعلى كل بُعد من أبعاده؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب النسب المئوية لدرجات أفراد عينة الدراسة الكلية على كل فقرة وعلى كل بُعد من أبعاد الفعالية التنظيمية العشرة، ثم على المقياس ككل. وفيما يلي بيان النتائج على كل بُعد من أبعاد مقياس الفعالية التنظيمية العشرة، وعلى المقياس الكلي.

البُعد الأول: الرضا التعليمي للطالب

تم رصد التكرارات وحساب النسب المئوية لكل فقرة من فقرات هذا البُعد على حدة، وللبُعد ككل، كما هو موضح في الجدول رقم (٨) التالي:

جدول رقم (٨)

النسب المئوية لفقرات البُعد الأول: الرضا التعليمي للطالب

م	الفقرات	التكرار	النسبة المئوية
١	يبدي الطلبة رضاهم عن نظام التعليم في الجامعة بشكل عام	٩٢٦	%٨٣,٠
٢	يعتز طلبة الجامعة بانتسابهم لها	٩٨٩	%٨٨,٧
٣	يظهر طلبة الجامعة الكثير من الشكوى والتذمر من برامج التدريس	٧٧٦	%٦٩,٦
٤	يبدي الطلبة رضاهم عما تقدمه الجامعة من خدمات مكتبية	٨٢٨	%٧٤,٣
٥	يبدي الطلبة الرضا عن البرامج التعليمية التي تقدمها الجامعة	٨٨٥	%٧٩,٤
٦	تزيد نسبة الطلبة المتسربين من الدراسة بسبب قلة الرضا عن المستوى التعليمي للجامعة	٩٥٦	%٨٥,٧
٧	ينتاب الطلبة الخجل عندما يخبرون الآخرين أنهم من طلبة هذه الجامعة	١٠٥٥	%٩٤,٦
٨	يبدي طلبة الجامعة رضاهم عن المناخ الأكاديمي السائد فيها	٩١٨	%٨٢,٣
٩	يعبر الطلبة عن رضاهم بمستوى الأنشطة الأكاديمية التي تُتيحها الجامعة لهم	٨٧٣	%٧٨,٣
	نتيجة البُعد	**٨٢٠٦**	**%٨١,٨**

ملاحظة: تم احتساب النتيجة بالعكس للفقرات (٣، ٦، ٧) نظراً لاتجاهها السالب.

يتضح من الجدول رقم (٨) السابق أن مستوى الفعالية للجامعة الإسلامية على بُعد "الرضا التعليمي للطالب" ككل قد بلغ نسبة ٨١,٨%. أما على فقرات هذا البُعد منفردة، فقد حققت الفقرة رقم:٧ (ينتاب الطلبة الخجل عندما يخبرون الآخرين أنهم من طلبة هذه الجامعة) أعلى مستوى إذ بلغت نسبتها (٩٤,٦%) وذلك بعد احتساب النتيجة بالعكس؛ نظراً لاتجاهها

السالب، بمعنى أن هذه النسبة لا تؤيد ما ورد في الفقرة. بينما حققت الفقرة رقم: ٣ (يظهر طلبة الجامعة الكثير من الشكوى والتذمر من برامج التدريس) أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (٦٩,٦%)، وذلك أيضاً بعد احتساب النتيجة بالعكس؛ نظراً لاتجاهها السالب، بمعنى أن هذه النسبة لا تؤيد ما ورد في الفقرة.

البُعد الثاني: النمو الأكاديمي للطالب

تم رصد التكرارات وحساب النسب المئوية لكل فقرة من فقرات هذا البُعد على حدة، وللبُعد ككل، كما هو موضح في الجدول رقم (٩) التالي:

جدول رقم (٩)

النسب المئوية لفقرات البُعد الثاني: النمو الأكاديمي للطالب

م	الفقرات	التكرار	النسبة المئوية
١٠	توفر الجامعة بيئة فكرية حافزة تساهم في نمو الطالب الأكاديمي	٩٠٨	%٨١,٤
١١	يمتاز خريجو هذه الجامعة بمستوى أكاديمي عالٍ	١٠١٣	%٩٠,٩
١٢	يواصل نسبة كبيرة من خريجي هذه الجامعة دراستهم العليا في جامعات مختلفة	٨٦١	%٧٧,٢
١٣	تقدم هذه الجامعة أنشطة إضافية (مساندة) لتعزيز نمو الطالب الأكاديمي	٨١٣	%٧٢,٩
١٤	يقوم طلبة الجامعة بأعمال أكاديمية أخرى (مطالعة، دراسة، كتابة،...الخ) إضافة لما يطلب منهم في قاعة المحاضرات	٧٩٨	%٧١,٦
١٥	يمتاز طلبة الجامعة بإقبالهم الشديد على مكتبة الجامعة المركزية	٨٢٠	%٧٣,٥
١٦	توفر الجامعة خدمات أكاديمية ملائمة لاحتياجات وتطلعات الطلبة.	٨٦٦	%٧٧,٧
١٧	تمتاز أساليب التدريس المتبعة في هذه الجامعة بالتنوع والتطور ومواكبة العصر	٩١٢	%٨١,٨
١٨	للجامعة قدرة كبيرة على المحافظة على مستوى عال من التحصيل العلمي للطلبة	٩٥١	%٨٥,٣
١٩	تهتم الجامعة بتوفير ما يستجد من مصادر التعلم لطلبتها (كتب جامعية، ونشرات، ودوريات، وخدمات الإنترنت في المكتبة المركزية...الخ)	٩١٥	%٨٢,١
	نتيجة البُعد	٨٨٥٧	**%٧٩,٤**

يتضح من الجدول رقم (٩) السابق أن مستوى الفعالية للجامعة الإسلامية على بُعد "النمو الأكاديمي للطالب" ككل قد بلغ نسبة ٧٩,٤%. أما على فقرات هذا البُعد منفردة، فقد حققت الفقرة رقم: ١١ (يمتاز خريجو هذه الجامعة بمستوى أكاديمي عالٍ) أعلى مستوى إذ بلغت نسبتها (٩٠,٩%)، بينما حققت الفقرة رقم: ١٤ (يقوم طلبة الجامعة بأعمال أكاديمية أخرى "مطالعة،

دراسة، كتابة،...الخ" إضافة لما يطلب منهم في قاعة المحاضرات) أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (٧١,٦%).

البُعد الثالث: النمو المهني للطالب

تم رصد التكرارات وحساب النسب المئوية لكل فقرة من فقرات هذا البُعد على حدة، وللبُعد ككل، كما هو موضح في الجدول رقم (١٠) التالي:

جدول رقم (١٠)

النسب المئوية لفقرات البُعد الثالث: النمو المهني للطالب

م	الفقرات	التكرار	النسبة المئوية
٢٠	تؤكد الجامعة على التدريب العملي للطالب في مجال التخصص الأكاديمي باعتباره شرطاً للتخرج	٩٢٢	%٨٢,٧
٢١	تتيح هذه الجامعة فرص النمو المهني لطلبتها في مجالات متعددة	٨٣٠	%٧٤,٤
٢٢	يختار الطلبة الالتحاق بهذه الجامعة لقوة الإعداد المهني الذي توفره لهم	٨٣٨	%٧٥,٢
٢٣	تركز البرامج التي تطرحها الجامعة على الجانب العملي التطبيقي	٨١٣	%٧٢,٩
٢٤	التدريب المهني الذي تلقاه خريجو الجامعة ساعدهم في الحصول على وظائفهم	٨٥٦	%٧٦,٨
٢٥	تزداد باستمرار نسبة خريجي هذه الجامعة الذين يشغلون وظائف وأعمالاً مختلفة	٩٥٠	%٨٥,٢
٢٦	تُهيئ الجامعة خريجيها للتعامل مع الوظيفة أو العمل بكفاءة وفعالية من خلال تكامل الإعداد الأكاديمي مع الإعداد المهني	٩٠٢	%٨٠,٩
٢٧	تعمل هذه الجامعة على بناء شخصية مهنية مميزة لدى طلبتها	٨٩٣	%٨٠,١
٢٨	يفضل أرباب العمل خريجي هذه الجامعة على غيرهم من خريجي الجامعات الأخرى	٩٧٦	%٨٧,٣
	نتيجة البُعد	**٧٩٨٠**	**%٧٩,٥**

يتضح من الجدول رقم (١٠) السابق أن مستوى الفعالية للجامعة الإسلامية على بُعد "النمو المهني للطالب" ككل قد بلغ نسبة ٧٩,٥%. أما على فقرات هذا البُعد منفردة، فقد حققت الفقرة رقم: ٢٨ (يفضل أرباب العمل خريجي هذه الجامعة على غيرهم من خريجي الجامعات الأخرى) أعلى مستوى إذ بلغت نسبتها (٨٧,٣%)، بينما حققت الفقرة رقم: ٢٣ (تركز البرامج التي تطرحها الجامعة على الجانب العملي التطبيقي) أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (٧٢,٩%).

البُعد الرابع: النمو الشخصي للطالب

تم رصد التكرارات وحساب النسب المئوية لكل فقرة من فقرات هذا البُعد على حدة، وللبُعد ككل، كما هو موضح في الجدول رقم (١١) التالي:

جدول رقم (١١)

النسب المئوية لفقرات البُعد الرابع: النمو الشخصي للطالب

م	الفقرات	التكرار	النسبة المئوية
٢٩	ترعى الجامعة أنشطة تُقام خارج قاعة الدرس لتعزيز النمو الشخصي (اللاأكاديمي) للطلبة	٨٥٢	%٧٦,٤
٣٠	تنمو شخصيات الطلبة في المجالات غير الأكاديمية (اجتماعياً، أخلاقياً، ثقافياً،...الخ) نتيجة لتفاعلهم داخل الجامعة	٩٥٦	%٨٥,٧
٣١	توفر الجامعة للطلبة فرصاً كبيرة للنمو الثقافي من خلال برامجها الترويحية والثقافية	٨٤٩	%٧٦,١
٣٢	تساعد الجامعة الطلبة على تطوير علاقاتهم بالمجتمع المحلي	٨٧٢	%٧٨,٢
٣٣	تساعد برامج الجامعة على إبراز شخصية الطالب الاجتماعية	٨٦٨	%٧٧,٨
٣٤	ينصب اهتمام الجامعة في إعداد طلبتها على الجانب الأكاديمي دون الاهتمام بالبناء الثقافي العام	٨٣٦	%٧٥
٣٥	تعمل الجامعة على تزويد الطلبة بقدر كاف من الثقافة السياسية على النطاق المحلي والعربي والعالمي	٨٩٣	%٨٠,١
٣٦	تتميز الجامعة بقدرة كبيرة على تأهيل الطلبة فكرياً وثقافياً لمواجهة متطلبات العصر	٩١٢	%٨١,٨
٣٧	تساعد الجامعة طلبتها على تحقيق النمو الانفعالي والعاطفي	٨٠١	%٧١,٨
٣٨	تربي الجامعة طلبتها على المبادرة الذاتية والمشاركة الفاعلة في المجتمع	٨٨٥	%٧٩,٤
٣٩	يشارك خريجو هذه الجامعة في الأنشطة أو الفعاليات المختلفة التي يُدعَون لحضورها	٨٥٢	%٧٦,٤
	نتيجة البُعد	٩٥٧٦	%٧٨,١

ملاحظة: تم احتساب النتيجة بالعكس للفقرة (٣٤) نظراً لاتجاهها السالب.

يتضح من الجدول رقم (١١) السابق أن مستوى الفعالية للجامعة الإسلامية على بُعد "النمو الشخصي للطالب" ككل قد بلغ نسبة ٧٨,١%. أما على فقرات هذا البُعد منفردة، فقد حققت

الفقرة رقم:٣٠ (تنمو شخصيات الطلبة في المجالات غير الأكاديمية "اجتماعياً، أخلاقياً، ثقافياً،...الخ" نتيجة لتفاعلهم داخل الجامعة) أعلى مستوى إذ بلغت نسبتها (٨٥,٧%)، بينما حققت الفقرة رقم: ٣٧ (تساعد الجامعة طلبتها على تحقيق النمو الانفعالي والعاطفي) أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (٧١,٨%).

البُعد الخامس: رضا الموظفين عن العمل

تم رصد التكرارات وحساب النسب المئوية لكل فقرة من فقرات هذا البُعد على حدة، وللبُعد ككل، كما هو موضح في الجدول رقم (١٢) التالي:

جدول رقم (١٢)

النسب المئوية لفقرات البُعد الخامس: رضا الموظفين عن العمل

م	الفقرات	التكرار	النسبة المئوية
٤٠	يتذمر أعضاء هيئة التدريس من ارتفاع عدد الطلبة في قاعات الدراسة	٥٤٢	%٤٨,٦
٤١	يختار أعضاء هيئة التدريس ترك هذه الجامعة فيما لو عرضت عليهم فرصة للحصول على وظيفة مماثلة في جامعة أخرى	٩٣٨	%٨٤,١
٤٢	يبدي أعضاء هيئة التدريس الرضا عن الطريقة التي تدار بها هذه الجامعة بشكل عام	٨٦٣	%٧٧,٤
٤٣	تمتاز العلاقة بين المسؤولين الإداريين في هذه الجامعة والعاملين فيها بالقوة والانفتاح	٨٦٠	%٧٧,١
٤٤	يساعد نظام الحوافز المستخدم في هذه الجامعة كثيراً على تمسك الموظفين بها	٧٤٦	%٦٦,٩
٤٥	تمتاز الجامعة بقدرتها الكبيرة على توفير الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس	٨٩٠	%٧٩,٨
٤٦	يعتز العاملون في هذه الجامعة بانتسابهم لها	١٠٤٥	%٩٣,٧
٤٧	تؤدي هيئة التدريس دورها التعليمي والإرشادي على أفضل وجه	٩١٣	%٨١,٩
٤٨	يسود الانطباع بالرضا عن نظام الرواتب لدى موظفي هذه الجامعة	٩٥٦	%٨٥,٧
	نتيجة البُعد	**٧٧٥٣**	**%٧٧,٣**

ملاحظة: تم احتساب النتيجة بالعكس للفقرات (٤٠، ٤١) نظراً لاتجاهها السالب.

يتضح من الجدول رقم (١٢) السابق أن مستوى الفعالية للجامعة الإسلامية على بُعد "رضا الموظفين عن العمل" ككل قد بلغ نسبة ٧٧,٣%. أما على فقرات هذا البُعد منفردة، فقد حققت الفقرة رقم: ٤٦ (يعتز العاملون في هذه الجامعة بانتسابهم لها) أعلى مستوى إذ بلغت

نسبتها (٩٣,٧%)، بينما حققت الفقرة رقم: ٤٠ (يتذمر أعضاء هيئة التدريس من ارتفاع عدد الطلبة في قاعات الدراسة) أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (٤٨,٦%) وذلك بعد احتساب النتيجة بالعكس نظراً لاتجاهها السالب، بمعنى أن هذه النسبة لا تؤيد ما ورد في الفقرة.

البُعد السادس: النمو المهني لهيئة التدريس

تم رصد التكرارات وحساب النسب المئوية لكل فقرة من فقرات هذا البُعد على حدة، وللبُعد ككل، كما هو موضح في الجدول رقم (١٣) التالي:

جدول رقم (١٣)

النسب المئوية لفقرات البُعد السادس: النمو المهني لهيئة التدريس

م	الفقرات	التكرار	النسبة المئوية
٤٩	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على المساهمة في فعاليات مهنية خارج الجامعة	٨٣٠	%٧٤,٤
٥٠	تخصص هذه الجامعة نسبة ملائمة من موازنتها لتعزيز النمو المهني لدى أعضاء هيئة التدريس	٧٣٧	٦٦,١
٥١	يمتاز أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة بشهرتهم في مجال اختصاصهم الأكاديمي على مستوى فلسطين	٨٩٤	%٨٠,٢
٥٢	يساهم أعضاء هيئة التدريس في الإنتاج العلمي داخل الجامعة وخارجها	٩١٣	%٨١,٩
٥٣	تَلَقَّى أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة شهادات تقدير أو أوسمة أكاديمية مكافأة على التدريس، أو البحث، أو الإنجاز المهني	٨٢٤	%٧٣,٩
٥٤	عادة ما يقوم أعضاء هيئة التدريس بفعاليات تساعد في نموهم المهني	٨٣٢	%٧٤,٦
٥٥	تلحق الجامعة أعضاء هيئة التدريس بدورات تدريبية وتطويرية مستمرة	٨٣٢	%٧٤,٦
٥٦	تهتم هذه الجامعة كثيراً بكوادرها الذين يستخدمون التكنولوجيا الحديثة في التعليم	٨٥٦	%٧٦,٨
٥٧	تتوافر في هذه الجامعة هيئة التدريس ذات التخصصات الدقيقة القادرة على تغطية احتياجات الأقسام العلمية	٨٨٩	%٧٩,٧
	نتيجة البُعد	**٧٦٠٧**	**%٧٥,٨**

يتضح من الجدول رقم (١٣) السابق أن مستوى الفعالية للجامعة الإسلامية على بُعد "النمو المهني لهيئة التدريس" ككل قد بلغ نسبة ٧٥,٨%. أما على فقرات هذا البُعد منفردة، فقد حققت الفقرة رقم: ٥٢ (يساهم أعضاء هيئة التدريس في الإنتاج العلمي داخل الجامعة وخارجها) أعلى مستوى إذ بلغت نسبتها (٨١,٩%)، بينما حققت الفقرة رقم: ٥٠ (تخصص هذه الجامعة

نسبة ملائمة من موازنتها لتعزيز النمو المهني لدى أعضاء هيئة التدريس) أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (٦٦,١%).

البُعد السابع: انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع

تم رصد التكرارات وحساب النسب المئوية لكل فقرة من فقرات هذا البُعد على حدة، وللبُعد ككل، كما هو موضح في الجدول رقم (١٤) التالي:

جدول رقم (١٤)

النسب المئوية لفقرات البُعد السابع: انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع

م	الفقرات	التكرار	النسبة المئوية
٥٨	تواكب الجامعة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة	٩٢٣	%٨٢,٨
٥٩	تعقد الجامعة الكثير من الفعاليات (برامج، ورش عمل، مشاريع، دورات تدريبية، ندوات، مؤتمرات علمية...الخ) خدمة للمجتمع	٩٦٤	%٨٦,٥
٦٠	يشارك أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة في تقديم خدمات لقطاعات المجتمع (في الحكومة، مجالس أو لجان، مستشارين، أو وظائف أخرى)	٨٩٧	%٨٠,٥
٦١	يتوفر لدى الجامعة قدرات علمية تتيح لها تقديم الكثير من الاستشارات في مجالات مختلفة (للشركات والوزارات ومؤسسات المجتمع المحلي)	٩٣١	%٨٣,٥
٦٢	تقوم هذه الجامعة بإعداد خطط وبرامج للتعليم المستمر من أجل الوزارات والمؤسسات والقطاعات المختلفة في المجتمع	٩٣٦	%٨٤
٦٣	تهتم هذه الجامعة بالحفاظ على الهوية الثقافية للمجتمع الفلسطيني	١٠٢١	%٩١,٦
٦٤	تراعي الجامعة بشكل إيجابي ومتوازن الصالح العام لمجتمع الجامعة والبيئة الخارجية المحيطة	٩٧٢	%٨٧,٢
٦٥	تتمتع هذه الجامعة بسمعة عامة طيبة في أوساط جماهيرها	١٠٥٨	%٩٤,٩
٦٦	هناك رضا عام في الشارع الفلسطيني عن إنجازات هذه الجامعة	١٠٤٥	%٩٣,٧
	نتيجة البُعد	**٨٧٤٧**	**%٨٧,٢**

يتضح من الجدول رقم (١٤) السابق أن مستوى الفعالية للجامعة الإسلامية على بُعد "انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع" ككل قد بلغ نسبة ٨٧,٢%. أما على فقرات هذا البُعد منفردة، فقد حققت الفقرة رقم: ٦٥ (تتمتع هذه الجامعة بسمعة عامة طيبة في أوساط جماهيرها) أعلى مستوى إذ بلغت نسبتها (٩٤,٩%)، بينما حققت الفقرة رقم: ٥٩ (تعقد الجامعة الكثير من

الفعاليات -برامج، ورش عمل، مشاريع، دورات تدريبية، ندوات، مؤتمرات علمية...الخ- خدمة للمجتمع) أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (٨٠,٥%).

البُعد الثامن: القدرة على استقطاب الموارد

تم رصد التكرارات وحساب النسب المئوية لكل فقرة من فقرات هذا البُعد علـــى حـــدة، وللبُعد ككل، كما هو موضح في الجدول رقم (١٥) التالي:

جدول رقم (١٥)

النسب المئوية لفقرات البُعد الثامن: القدرة على استقطاب الموارد

م	الفقرات	التكرار	النسبة المئوية
٦٧	تمتاز هذه الجامعة بقدرتها على توفير المصادر المالية والمادية التي تحتاجها	٨٣٥	%٧٤,٩
٦٨	للجامعة القدرة على استقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين في مجال اختصاصهم للعمل فيها	٩٠٨	%٨١,٤
٦٩	للجامعة القدرة على اجتذاب خريجي الثانوية العامة المتفوقين للدراسة فيها	٩٧٣	%٨٧,٣
٧٠	تحصل هذه الجامعة على بعض مواردها من خلال دورات التعليم المستمر والاستشارات والبحث والتطوير	٩١٠	%٨١,٦
٧١	للجامعة القدرة على تحصيل المنح الدراسية الخارجية لطلبتها	٨٠٤	%٧٢,١
٧٢	للجامعة القدرة على جمع الأموال من خلال الهبات والتبرعات العامة	٨٤٤	%٧٥,٧
٧٣	تجذب الجامعة الطلبة إلى الحد الذي لا يفكرون معه في الانتقال إلى جامعات أخرى	٨٩٩	%٨٠,٦
٧٤	تمتاز الجامعة بقدرتها على الحفاظ على العاملين فيها من الانتقال إلى مؤسسات أخرى	٩٣٣	%٨٣,٧
٧٥	للجامعة القدرة على اجتذاب الأكاديميين العاملين في مؤسسات أخرى للعمل فيها	٨٧٠	%٧٨
٧٦	استقطبت الجامعة في العام الماضي أكبر عدد من خريجي الثانوية العامة للدراسة فيها	٩١٢	%٨١,٨
	نتيجة البُعد	**٨٨٨٨**	**%٧٩,٧**

يتضح من الجدول رقم (١٥) السابق أن مستوى الفعالية للجامعة الإسلامية علـــى بُعـــد "القدرة على استقطاب الموارد" ككل قد بلغ نسبة ٧٩,٧%. أما على فقرات هذا البُعد منفردة، فقد حققت الفقرة رقم: ٦٩ (للجامعة القدرة على اجتذاب خريجي الثانوية العامة المتفـــوقين للدراســـة فيها) أعلى مستوى إذ بلغت نسبتها (٨٧,٣%)، بينما حققت الفقرة رقم: ٧١ (للجامعة القدرة على تحصيل المنح الدراسية الخارجية لطلبتها) أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (٧٢,١%).

البُعد التاسع: الصحة التنظيمية

تم رصد التكرارات وحساب النسب المئوية لكل فقرة من فقرات هذا البُعد علـــى حـــدة، وللبُعد ككل، كما هو موضح في الجدول رقم (١٦) التالي:

جدول رقم (١٦)

النسب المئوية لفقرات البُعد التاسع: الصحة التنظيمية

م	الفقرات	التكرار	النسبة المئوية
٧٧	للجامعة قدرة كبيرة على تسهيل إجراءات العمل	٨٦٨	%٧٧,٩
٧٨	يوجد انسجام وتفاعل في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها الأقسام العلمية والإدارية في الجامعة	٨٥١	%٧٦,٣
٧٩	يمتاز النمط العام للإشراف والرقابة باحترام الفروق الفردية والحرية الشخصية والاستقلال	٨٤٦	%٧٥,٩
٨٠	يتم توزيع الأدوار الوظيفية على الموظفين بشكل يراعي مؤهلات وقدرات وميول كل منهم	٨١٩	%٧٣,٥
٨١	تمتاز هذه الجامعة بتنظيم سليم منتج	٨٩٨	%٨٠,٥
٨٢	يشارك العمداء ومساعدوهم ورؤساء الأقسام في إقرار وتعديل أنظمة الجامعة	٨٦٦	%٧٧,٧
٨٣	يقدر الرؤساء في هذه الجامعة الأعمال المميزة للأعضاء ويكافئون العمل الناجح	٨٠٦	%٧٢,٣
٨٤	تتمتع الجامعة بقدرة كبيرة على استغلال قدرات موظفيها ومواهبهم وخبراتهم إلى أعلى درجة	٨١٠	%٧٢,٧
٨٥	تستغل هذه الجامعة ما يتوفر لديها من إمكانات مادية استغلالاً أمثل	٨٨٥	%٧٩,٤
٨٦	تحرص إدارة هذه الجامعة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	٨٢٥	%٧٤
٨٧	مرافق هذه الجامعة مهملة وغير مستغلة بالقدر المطلوب	٨٨٨	%٧٩,٦
٨٨	هناك فائض في عدد العاملين في الأقسام والدوائر المختلفة بهذه الجامعة	٧٩٨	%٧٥,٣
٨٩	تتبع هذه الجامعة سياسة ترشيد الاستهلاك	٨٦٩	%٧١,٦
٩٠	تربط الطلبة بأعضاء هيئة التدريس علاقات إنسانية حميمة	٨٧٢	%٧٧,٩

تابع الجدول رقم (١٦)

م	الفقرات	التكرار	النسبة المئوية
٩١	تسود علاقات التعاون المتبادل بين كليات الجامعة وأقسامها	٨٨٤	%٧٩,٣
٩٢	يسود في هذه الجامعة نمط الاتصال المفتوح	٨٣٣	%٧٧,٧
٩٣	تتوفر في هذه الجامعة بيئة اجتماعية تعاونية	٨٨٨	%٧٩,٦
٩٤	تمتاز هذه الجامعة بوضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والأقسام	٨٦٠	%٧٧,١
٩٥	تتمتع هذه الجامعة بوجود نظام جيد للمعلومات	٨٨٨	%٧٩,٦
٩٦	تسيطر روح الفريق والتعاون في هذه الجامعة	٨٩٥	%٨٠,٣
٩٧	تسير الأنشطة في هذه الجامعة وفق خطة واضحة	٨٧٥	%٧٨,٥
٩٨	تتمتع هذه الجامعة بإدارة مرنة قابلة للتكيف وراغبة في التغيير	٨٦٨	%٧٧,٩
٩٩	تبدي الجامعة قدراً عالياً من مظاهر التقدم التكنولوجي في مجال أنشطتها	٩١٧	%٨٢,٢
١٠٠	تنمو الجامعة بشكل مستمر	١٠٠٠	%٨٩,٧
١٠١	يتزايد باستمرار عدد الأقسام العلمية والإدارية في الجامعة	٩٧١	%٨٧,١
١٠٢	تتميز الجامعة بقدرة كبيرة في مجال التطوير القائم على أسس علمية	٩٣٧	%٨٤
١٠٣	تتوسع الجامعة بشكل مناسب في الفروع والاختصاصات الأكاديمية	٩٤٣	%٨٤,٦
	نتيجة البُعد	**٢٣٦٦٠**	**%٧٨,٦**

ملاحظة: تم احتساب النتيجة بالعكس للفقرات (٨٧، ٨٨) نظراً لاتجاهها السالب.

يتضح من الجدول رقم (١٦) السابق أن مستوى الفعالية للجامعة الإسلامية على بُعد "الصحة التنظيمية" ككل قد بلغ نسبة ٧٨,٦%. أما على فقرات هذا البُعد منفردة، فقد حققت الفقرة رقم: ١٠٠ (تنمو الجامعة بشكل مستمر) أعلى مستوى إذ بلغت نسبتها (٨٩,٧%)، بينما حققت الفقرة رقم: ٨٩ (تتبع هذه الجامعة سياسة ترشيد الاستهلاك) أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (٧١,٦%).

البُعد العاشر: مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته

تم رصد التكرارات وحساب النسب المئوية لكل فقرة من فقرات هذا البُعد على حدة، وللبُعد ككل، كما هو موضح في الجدول رقم (١٧) التالي:

جدول رقم (١٧)

النسب المئوية لفقرات البُعد العاشر: مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته

م	الفقرات	التكرار	النسبة المئوية
١٠٤	تهتم الجامعة بالحفاظ على الهوية الثقافية والوطنية على مستوى الأفراد والمجتمع	١٠٣٤	%٩٢,٧
١٠٥	تقوم الجامعة بدور كبير في مواجهة سياسات التجهيل التي يعمد إليها المحتل الغاصب	١٠٢٩	%٩٢,٣
١٠٦	لهذه الجامعة القدرة على مواصلة عطائها وتقديم خدماتها التعليمية رغم ظروف الحصار الذي تفرضه سلطات الاحتلال على الشعب الفلسطيني	١٠٤٢	%٩٣,٥
١٠٧	تقوم الجامعة بدور بارز في تحقيق الوحدة والتلاحم بين أبناء الشعب الفلسطيني لمواجهة المحتل الغاصب	١٠١١	%٩٠,٧
١٠٨	تهتم هذه الجامعة بالتربية السياسية ونشر الوعي بالقضية الفلسطينية لدى طلبتها من خلال مناهجها الدراسية وأنشطتها المختلفة	١٠٠٩	%٩٠,٥
١٠٩	يساهم أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة في تقديم المساعدات التي من شأنها أن تخفف من معاناة الطلبة بسبب ظروف الاحتلال	٩٢٣	%٨٢,٨
١١٠	تهتم هذه الجامعة بغرس روح المقاومة والتصدي في نفوس طلبتها لمواجهة الاحتلال	٩٩٨	%٨٩,٥
١١١	تُعِد هذه الجامعة طلبتها لتحمل مسؤولياتهم المستقبلية في بناء الدولة الفلسطينية الواعدة	٩٩١	%٨٨,٩
١١٢	تهتم هذه الجامعة بخدمة مجتمعها ومساعدته على النمو والاستمرار والصمود في ظل الصراع العربي الإسرائيلي القائم	١٠١٤	٩٠,٩
	نتيجة البُعد	**٩٠٥١**	**%٩٠,٢**

يتضح من الجدول رقم (١٧) السابق أن مستوى الفعالية للجامعة الإسلامية علـــى بُعـــد "مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته" ككل قد بلغ نسبة ٩٠,٢%. أما على فقرات هذا البُعد منفـــردة، فقد حققت الفقرة رقم: ١٠٦ (لهذه الجامعة القدرة على مواصلة عطائها وتقديم خدماتها التعليميـــة رغم ظروف الحصار الذي تفرضه سلطات الاحتلال على الشعب الفلسطيني) أعلى مســـتوى إذ بلغت نسبتها (٩٣,٥%)، بينما حققت الفقرة رقم: ١٠٩ (يساهم أعضاء هيئة التدريس فـــي هـــذه الجامعة في تقديم المساعدات التي من شأنها أن تخفف من معاناة الطلبة بسبب ظروف الاحتلال) أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (٨٢,٨%).

المقياس الكلي:

تم رصد التكرارات وحساب النسب المئوية لكل بُعد من أبعاد المقياس العشرة، وللمقياس ككل. وقد تم ترتيب مستويات تلك الأبعاد، كما هو موضح في الجدول رقم (١٨) التالي:

جدول رقم (١٨)

نتائج النسب المئوية لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مجمل أبعاد الفعالية التنظيمية العشرة، وعلى المقياس الكلي

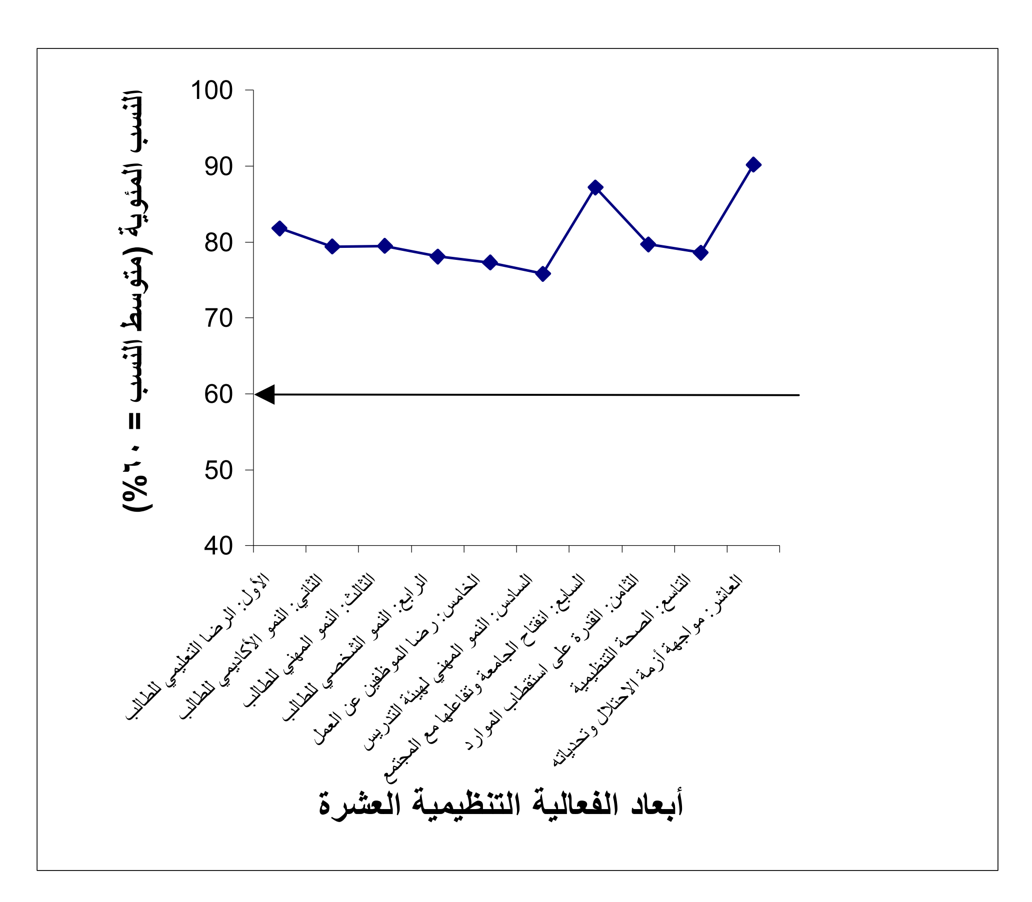
الأبعاد	عدد الفقرات	التكرار	النسبة المئوية	ترتيب مستويات الأبعاد
البُعد الأول: الرضا التعليمي للطالب	٩	٨٢٠٦	%٨١,٨	٣
البُعد الثاني: النمو الأكاديمي للطالب	١٠	٨٨٥٧	%٧٩,٤	٦
البُعد الثالث: النمو المهني للطالب	٩	٧٩٨٠	%٧٩,٥	٥
البُعد الرابع: النمو الشخصي للطالب	١١	٩٥٧٦	%٧٨,١	٨
البُعد الخامس: رضا الموظفين عن العمل	٩	٧٧٥٣	%٧٧,٣	٩
البُعد السادس: النمو المهني لهيئة التدريس	٩	٧٦٠٧	%٧٥,٨	١٠
البُعد السابع: انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع	٩	٨٧٤٧	%٨٧,٢	٢
البُعد الثامن: القدرة على استقطاب الموارد	١٠	٨٨٨٨	%٧٩,٧	٤
البُعد التاسع: الصحة التنظيمية	٢٧	٢٣٦٦٠	%٧٨,٦	٧
البُعد العاشر: مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته	٩	٩٠٥١	%٩٠,٢	١
المقياس الكلي	**١١٢**	**١٠٠٣٢٥**	**%٨٠,٣**	

يتضح من الجدول رقم (١٨) السابق أن فعالية الجامعة الإسلامية قد تحققت على المقياس الكلي، وعلى جميع أبعاد الفعالية التنظيمية العشرة. حيث يتبين أن مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على المقياس الكلي قد بلغت نسبته (٨٠,٨%). وأما على الأبعاد، فقد تباينت مستويات الفعالية للجامعة باختلاف أبعاد الفعالية التنظيمية العشرة، حيث حقق البُعد العاشر: "مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته" أعلى مستوى في تقدير الفعالية التنظيمية للجامعة (٩٠,٢%)، بينما حقق البُعد السابع "النمو المهني لهيئة التدريس" أدنى مستوى في تقدير الفعالية التنظيمية للجامعة (٧٥,٨%).

وبالنظر إلى الجدول رقم (١٨) يتبين ترتيب مستويات أبعاد الفعالية التنظيمية العشرة، حيث كانت على التوالي: بُعد مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته ٩٠,٢%، بُعد انفتاح الجامعة

وتفاعلها مع المجتمع ٨٧,٢%، بُعد الرضا التعليمي للطالب ٨١,٨%، بُعد القدرة على استقطاب الموارد ٧٩,٧%، بُعد النمو المهني للطالب ٧٩,٦%، بُعد النمو الأكاديمي للطالب ٧٩,٤%، بُعد الصحة التنظيمية ٧٨,٦%، بُعد النمو الشخصي للطالب ٧٨,١%، بُعد رضا الموظفين عن العمل ٧٧,٣%، بُعد النمو المهني لهيئة التدريس ٧٥,٨%.

ولعرض صورة أكثر وضوحاً لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية، فقد تم توزيع النسب المئوية على ثلاثة مستويات للفعالية هي: مستوى فعالية مرتفع (أكثر من ٦٠%)، مستوى فعالية متوسط (٦٠%) مستوى فعالية منخفض (أقل من ٦٠%). ومن ثم تم تمثيل النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٨) بيانياً كما في الشكل (أ) التالي:



الشكل (أ) تمثيل بياني لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية

يتضح من الشكل (أ) ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على المقياس الكلي. كما يتضح تباين مستويات الفعالية للجامعة باختلاف أبعاد الفعالية التنظيمية العشرة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير **أفراد العينة الكلية** لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين)؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم حصر استجابات أفراد العينة الكلية وفق متغير الوظيفة (مجموعتان: أكاديميين، إداريين) ونسبها في كل مجموعة (فئة) فكانت على نحو ما هو مبين في الجدول رقم (١٩) التالي:

جدول رقم (١٩)

توزيع استجابات أفراد العينة الكلية مصنفين وفق متغير الوظيفة، ونسبها في كل فئة

الوظيفة	أكاديمي	إداري	المجموع
العينة	١٢٤	٩٩	٢٢٣
نسب العينة	%٥٥,٦	%٤٤,٤	%١٠٠

وقد تم استخدام اختبار "ت" **T. Test لجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين**، وذلك لحساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة الكلية في تقديرهم لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على كل بُعد من أبعاد مقياس الفعالية التنظيمية العشرة وعلى المقياس الكلي، وفق متغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين). وفيما يلي بيان النتائج على كل بُعد من هذه الأبعاد، وعلى المقياس الكلي.

البُعد الأول: الرضا التعليمي للطالب

باستخدام اختبار "ت" **T. Test لجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين**، تم حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة الكلية في تقديرهم لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين). فكانت النتائج على هذا البُعد كما هي موضحة في الجدول رقم (٢٠) التالي:

جدول رقم (٢٠)

نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة على البُعد الأول

المجموعة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	مستوى الدلالة
الهيئة الأكاديمية	١٢٤	٣٦,٢٣	٣,٥٨	٢,٩٨٩	١,٦٤٥	دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)
الهيئة الإدارية	٩٩	٣٧,٥٢	٢,٨٧			

يتضح من الجدول رقم (٢٠) السابق أن قيمة "ت" المحسوبة (٢,٩٨٩) أكبر من قيمة "ت" الجدولية (١,٦٤٥) وذلك عند درجة حرية ٢٢٣ – ٢ = ٢٢١ ومستوى دلالة (٠,٠٥) وعليه يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفية (أكاديميين، إداريين)" وذلك لصالح الهيئة الإدارية ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

البُعد الثاني: النمو الأكاديمي للطالب

باستخدام اختبار "ت" **T. Test لجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين**، تم حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة الكلية في تقديرهم لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين). فكانت النتائج على هذا البُعد كما هي موضحة في الجدول رقم (٢١) التالي:

جدول رقم (٢١)

نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة على البُعد الثاني

المجموعة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	مستوى الدلالة
الهيئة الأكاديمية	١٢٤	٣٨,٦٨	٥,٠٠	٣,٩٥٨	١,٦٤٥	دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)
الهيئة الإدارية	٩٩	٤١,٠٢	٣,٨٣			

يتضح من الجدول رقم (٢١) السابق أن قيمة "ت" المحسوبة (٣,٩٥٨) أكبر من قيمة "ت" الجدولية (١,٦٤٥) وذلك عند درجة حرية ٢٢٣ - ٢ = ٢٢١ ومستوى دلالة (٠,٠٥) وعليه يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفية (أكاديميين، إداريين)" وذلك لصالح الهيئة الإدارية ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

البُعد الثالث: النمو المهني للطالب

باستخدام اختبار "ت" **T. Test لجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين**، تم حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة الكلية في تقديرهم لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين)، فكانت النتائج على هذا البُعد كما هي موضحة في الجدول رقم (٢٢) التالي:

جدول رقم (٢٢)

نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة على البُعد الثالث

المجموعة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	مستوى الدلالة
الهيئة الأكاديمية	١٢٤	٣٥,٢	٤,٩٣	٢,٢٥٤	١,٦٤٥	دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)
الهيئة الإدارية	٩٩	٣٦,٦١	٤,٣٧			

يتضح من الجدول رقم (٢٢) السابق أن قيمة "ت" المحسوبة (٢,٢٥٤) أكبر من قيمة "ت" الجدولية (١,٦٤٥) وذلك عند درجة حرية ٢٢٣ - ٢ = ٢٢١ ومستوى دلالة (٠,٠٥) وعليه يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفية (أكاديميين - إداريين)" وذلك لصالح الهيئة الإدارية ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

البُعد الرابع: النمو الشخصي للطالب

باستخدام اختبار "ت" **T. Test لجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين**، تم حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة الكلية في تقديرهم لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين)، فكانت النتائج على هـذا البُعـد كمـا هـي موضحة في الجدول رقم (٢٣) التالي:

جدول رقم (٢٣)

نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة على البُعد الرابع

المجموعة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	مستوى الدلالة
الهيئة الأكاديمية	١٢٤	٤٢,٥٢	٥,١	١,٤٢٨	١,٦٤٥	غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)
الهيئة الإدارية	٩٩	٤٣,٤٧	٤,٨٩			

يتضح من الجدول رقم (٢٣) السابق أن قيمة "ت" المحسوبة (١,٤٢٨) أصغر من قيمـة "ت" الجدولية (١,٦٤٥) وذلك عند درجة حرية ٢٢٣ – ٢ = ٢٢١ ومسـتوى دلالـة (٠,٠٥) وعليه يتم قبول الفرض الصفري الذي ينص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصـائية فـي تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغيـر الوظيفيـة (أكاديميين، إداريين)".

البُعد الخامس: رضا الموظفين عن العمل

باستخدام اختبار "ت" **T. Test لجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين**، تم حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة الكلية في تقديرهم لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين)، فكانت النتائج على هـذا البُعـد كمـا هـي موضحة في الجدول رقم (٢٤) التالي:

جدول رقم (٢٤)

نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة على البُعد الخامس

المجموعة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	مستوى الدلالة
الهيئة الأكاديمية	١٢٤	٣٤,٤٤	٤,٤	١,٤٦٦	١,٦٤٥	غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)
الهيئة الإدارية	٩٩	٣٥,١٨	٣,١٩			

يتضح من الجدول رقم (٢٤) السابق أن قيمة "ت" المحسوبة (١,٤٦٦) أصغر من قيمة "ت" الجدولية (١,٦٤٥) وذلك عند درجة حرية ٢٢٣ – ٢ = ٢٢١ ومستوى دلالة (٠,٠٥) وعليه يتم قبول الفرض الصفري الذي ينص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفية (أكاديميين، إداريين)".

البُعد السادس: النمو المهني لهيئة التدريس

باستخدام اختبار "ت" **T. Test لجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين**، تم حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة الكلية في تقديرهم لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين)، فكانت النتائج على هذا البُعد كما هي موضحة في الجدول رقم (٢٥) التالي:

جدول رقم (٢٥)

نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة على البُعد السادس

المجموعة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	مستوى الدلالة
الهيئة الأكاديمية	١٢٤	٣٣,٧٣	٤,١	١,٤٧٤	١,٦٤٥	غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)
الهيئة الإدارية	٩٩	٣٤,٥٩	٤,٥٢			

يتضح من الجدول رقم (٢٥) السابق أن قيمة "ت" المحسوبة (١,٤٧٤) أصغر من قيمة "ت" الجدولية (١,٦٤٥) وذلك عند درجة حرية ٢٢٣ – ٢ = ٢٢١ ومستوى دلالة (٠,٠٥) وعليه يتم قبول الفرض الصفري الذي ينص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفية (أكاديميين، إداريين)".

البُعد السابع: انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع

باستخدام اختبار "ت" **T. Test لجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين،** تم حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة الكلية في تقديرهم لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين)، فكانت النتائج على هذا البُعد كما هي موضحة في الجدول رقم (٢٦) التالي:

جدول رقم (٢٦)

نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة على البُعد السابع

المجموعة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	مستوى الدلالة
الهيئة الأكاديمية	١٢٤	٣٩,٠١	٣,٧٣	٠,٩٩٦	١,٦٤٥	غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)
الهيئة الإدارية	٩٩	٣٩,٤٩	٣,٥٤			

يتضح من الجدول رقم (٢٦) السابق أن قيمة "ت" المحسوبة (٠,٩٩٦) أصغر من قيمة "ت" الجدولية (١,٦٤٥) وذلك عند درجة حرية ٢٢٣ – ٢ = ٢٢١ ومستوى دلالة (٠,٠٥) وعليه يتم قبول الفرض الصفري الذي ينص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفية (أكاديميين، إداريين)".

البُعد الثامن: القدرة على استقطاب الموارد

باستخدام اختبار "ت" **T. Test لجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين**، تم حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة الكلية في تقديرهم لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين)، فكانت النتائج على هذا البُعد كما هي موضحة في الجدول رقم (٢٧) التالي:

جدول رقم (٢٧)

نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة على البُعد الثامن

المجموعة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	مستوى الدلالة
الهيئة الأكاديمية	١٢٤	٣٩,٥٤	٤,٣٣	١,٢٦٥	١,٦٤٥	غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)
الهيئة الإدارية	٩٩	٤٠,٢٥	٤,٠٥			

يتضح من الجدول رقم (٢٧) السابق أن قيمة "ت" المحسوبة (١,٢٦٥) أصغر من قيمة "ت" الجدولية (١,٦٤٥) وذلك عند درجة حرية ٢٢٣ – ٢ = ٢٢١ ومستوى دلالة (٠,٠٥) وعليه يتم قبول الفرض الصفري الذي ينص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفية (أكاديميين، إداريين)".

البُعد التاسع: الصحة التنظيمية

باستخدام اختبار "ت" **T. Test لجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين**، تم حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة الكلية في تقديرهم لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين)، فكانت النتائج على هذا البُعد كما هي موضحة في الجدول رقم (٢٨) التالي:

جدول رقم (٢٨)

نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة على البُعد التاسع

المجموعة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	مستوى الدلالة
الهيئة الأكاديمية	١٢٤	١٠٥,٢٣	١٢,١٧	١,٣٥٤	١,٦٤٥	غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)
الهيئة الإدارية	٩٩	١٠٧,١٩	٩,٥١			

يتضح من الجدول رقم (٢٨) السابق أن قيمة "ت" المحسوبة (١,٣٥٤) أصغر من قيمة "ت" الجدولية (١,٦٤٥) وذلك عند درجة حرية ٢٢٣ – ٢ = ٢٢١ ومستوى دلالة (٠,٠٥) وعليه يتم قبول الفرض الصفري الذي ينص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين)".

البُعد العاشر: مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته

باستخدام اختبار "ت" **T. Test لجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين**، تم حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة الكلية في تقديرهم لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين)، فكانت النتائج على هذا البُعد كما هي موضحة في الجدول رقم (٢٩) التالي:

جدول رقم (٢٩)

نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة على البُعد العاشر

المجموعة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	مستوى الدلالة
الهيئة الأكاديمية	١٢٤	٤٠,٣١	٤,٠٣	١,٢٥١	١,٦٤٥	غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)
الهيئة الإدارية	٩٩	٤٠,٩٤	٣,٥٢			

يتضح من الجدول رقم (٢٩) السابق أن قيمة "ت" المحسوبة (١,٢٥١) أصغر من قيمة "ت" الجدولية (١,٦٤٥) وذلك عند درجة حرية ٢٢٣ – ٢ = ٢٢١ ومستوى دلالة (٠,٠٥)

وعليه يتم قبول الفرض الصفري الذي ينص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصـائية فـي تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغيـر الوظيفيـة (أكاديميين، إداريين)".

المقياس الكلي:

باستخدام اختبار "ت" **T. Test لجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين**، تم حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة الكلية في تقديرهم لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين)، فكانت النتائج على المقياس الكلي كما هـي موضحة في الجدول رقم (٣٠) التالي:

جدول رقم (٣٠)

نتائج اختبار "ت" لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الوظيفة على المقياس الكلي

المجموعة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	مستوى الدلالة
الهيئة الأكاديمية	١٢٤	٤٤٤,٨٧	٣٩,٥١	٢,٣٤٤	١,٦٤٥	دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)
الهيئة الإدارية	٩٩	٤٥٦,٢٦	٣٣,٠٥			

يتضح من الجدول رقم (٣٠) السابق أن قيمة "ت" المحسوبة (٢,٣٤٤) أكبر مـن قيمـة "ت" الجدولية (١,٦٤٥) وذلك عند درجة حرية ٢٢٣ – ٢ = ٢٢١ ومسـتوى دلالـة (٠,٠٥) وعليه يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه "توجد فـروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعـزى لمتغير الوظيفية (أكاديميين، إداريين)" وذلك لصالح الهيئـة الإداريـة ذات المتوسـط الحسـابي الأعلى.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة (١-٣ سنوات، ٤-٦ سنوات، ٧-٩ سنوات، ١٠ سنوات فما فوق)؟

للإجابة عن السؤال الثالث، تم حصر استجابات أفراد العينة الكلية وفق متغير سنوات الخبرة في الجامعة (أربع مجموعات: ١-٣ سنوات، ٤-٦ سنوات، ٧-٩ سنوات، ١٠ سنوات فما فوق) ونسبها في كل مجموعة (فئة) فكانت على نحو ما هو مبين في الجدول رقم (٣١) التالي:

جدول رقم (٣١)

توزيع استجابات أفراد العينة الكلية مصنفين وفق متغير سنوات الخبرة، ونسبها في كل فئة

سنوات الخبرة	١-٣ سنوات	٤-٦ سنوات	٧-٩ سنوات	١٠ سنوات فما فوق	المجموع
العينة	٥٤	٦٤	٣٤	٧١	٢٢٣
نسبة العينة	%٢٤,٢	%٢٨,٧	%١٥,٢	%٣١,٨	%١٠٠

وقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي " **One Way Anova** " لإيجاد الفروق بين متوسطات درجات المجموعات الأربعة لمتغير سنوات الخبرة لجميع أفراد العينة الكلية في تقديرهم لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية. وهي كما في الجدول رقم (٣٢) التالي:

جدول رقم (٣٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير سنوات الخبرة على المقياس الكلي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٣	٢٣٩١,٤	٧٩٧,١٣		غير دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥
داخل المجموعات	٢١٩	٣٠٣٧٧٩,٥	١٣٨٧,١	٠,٥٧٥	
المجموع	٢٢٢	٣٠٦١٧٠,٩			

يتضح من الجدول رقم (٣٢) السابق أن قيمة ف = ٠,٥٧٥ وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ وهذا يعني رفض الفرض البديل وقبول الفرض الصفري الذي ينص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة"

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لاختلاف الكلية (شرعية، إنسانية، علمية)؟

للإجابة عن السؤال الرابع، تم حصر استجابات أعضاء الهيئة الأكاديمية في العينة وفق متغير الكلية (ثلاث مجموعات: شرعية، إنسانية، علمية) ونسبها في كل مجموعة (فئة) فكانت على نحو ما هو مبين في الجدول رقم (٣٣) التالي:

جدول رقم (٣٣)

توزيع استجابات أعضاء الهيئة الأكاديمية في العينة مصنفين وفق متغير الكلية، ونسبها في كل فئة

الكلية	شرعية	علمية	إنسانية	المجموع
العينة	١٩	٦١	٤٤	١٢٤
نسبة العينة	%١٥,٣	%٤٩,٢	%٣٥,٥	%١٠٠

وقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي " **One Way Anova** " لإيجاد الفروق بين متوسطات درجات المجموعات الثلاث لمتغير الكلية لأعضاء الهيئة الأكاديمية في تقديرهم لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية. وهي كما في الجدول رقم (٣٤) التالي:

جدول رقم (٣٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الكلية على المقياس الكلي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٢	١٠٧٤٠,٩	٥٣٧٠,٤٥	٣,٥٨٥	دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥
داخل المجموعات	١٢١	١٨١٢٥٧	١٤٩٧,٩٩		
المجموع	١٢٣	١٩١٩٩٧,٩			

يتضح من الجدول رقم (٣٤) السابق أن قيمة ف = ٣,٥٨٥ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ وهذا يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لاختلاف الكلية" وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات الثلاثة (الشرعية، العلمية، الإنسانية) من أعضاء الهيئة الأكاديمية في الاستجابة على فقرات المقياس.

وللتعرف بشكل أدق على مصادر التباين، ولصالح أي من المجموعات الثلاثة كانت الفروق(الشرعية، العلمية، الإنسانية)؛ استخدم الباحث اختبار شيفيه "**Sheffe**" لمقارنة المتوسطات عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ثم حسب مدى اختبار شيفيه عند ذلك المستوى، ثم قام الباحث بحساب فروق المتوسطات بين المجموعات الثلاث من أعضاء الهيئة الأكاديمية في تقديرهم لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وذلك كما في الجدول رقم (٣٥) التالي:

جدول رقم (٣٥)

نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الكلية

المجموعة	الأولى (الشريعة) ٤٦٠,٥٧٩	الثانية (الإنسانية) ٤٥٠,٣١٨	الثالثة (العلمية) ٤٣٦,٠٤٩
الأولى (الشرعية) ٤٦٠,٥٧٩	–	١٠,٢٦١*	٢٤,٥٣*
الثانية (الإنسانية) ٤٥٠,٣١٨	–	–	١٤,٢٦٩*
الثالثة (العلمية) ٤٣٦,٠٤٩	–	–	–

* دالة عند مستوى ٠,٠٥

وبإجراء مقارنة بين مدى "شيفيه" "**Sheffe** " (٣٢,٧) وفروق متوسطات المجموعات الثلاثة (الشرعية، العلمية، الإنسانية) الموضحة في الجدول رقم (٣٥) السابق يتضح أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطي المجموعتين: الأولى (الكليات الشرعية) والثانية (الكليات الإنسانية) وذلك لصالح الكليات الشرعية.

وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطي المجموعتين: الأولى (الكليات الشرعية) والثالثة (الكليات العلمية) وذلك لصالح الكليات الشرعية.

كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطي المجموعتين: الثانية (الكليات الإنسانية) والثالثة (الكليات العلمية) وذلك لصالح الكليات الإنسانية.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ + أستاذ مشارك + أستاذ مساعد، محاضر، معيد)؟

قبل الإجابة عن السؤال الخامس تجدر الإشارة إلى أنه تم الدمج ما بين رتبة أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد وذلك لصغر حجم العينة من رتبة أستاذ وأستاذ مشارك. ومن ثم تم حصر استجابات أعضاء الهيئة الأكاديمية في العينة وفق متغير الرتبة الأكاديمية (ثلاث مجموعات: أستاذ + أستاذ المشارك + أستاذ مساعد، محاضر، معيد) ونسبها في كل مجموعة (فئة)، فكانت على نحو ما هو مبين في الجدول رقم (٣٦) التالي:

جدول رقم (٣٦)

توزيع استجابات أعضاء الهيئة الأكاديمية في العينة مصنفين وفق متغير الرتبة الأكاديمية، ونسبها في كل فئة

الرتبة	أستاذ + أستاذ مشارك + أستاذ مساعد	محاضر	معيد	المجموع
العينة	٦٥	٣١	٢٨	١٢٤
نسبة العينة	%٥٢,٤	%٢٥	%٢٢,٦	%١٠٠

وللإجابة عن السؤال الخامس بعد هذا الإجراء قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي "**One Way Anova**" لإيجاد الفروق بين متوسطات درجات المجموعات الثلاث لمتغير الرتبة لأعضاء الهيئة الأكاديمية (أستاذ + أستاذ المشارك + أستاذ مساعد، محاضر، معيد) في تقديرهم لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية. وهي كما في الجدول رقم (٣٧) التالي:

جدول رقم (٣٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية وفق متغير الرتبة الأكاديمية على المقياس الكلي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٢	٢٩٨٨,٩٦	١٤٩٤,٤٨	٠,٩٥٧	غير دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥
داخل المجموعات	١٢١	١٨٩٠٠٨,٩٨	١٥٦٢,٠٦		
المجموع	١٢٣	١٩١٩٩٧,٩٤			

يلاحظ من الجدول رقم (٣٧) السابق أن قيمة ف = ٠,٩٥٧ وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ وعلى هذا نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية".

الفصل السادس
تفسير نتائج الدراسة

تفسير نتائج الدراسة

الاستنتاجات

التوصيات والمقترحات

الفصل السادس

تفسير نتائج الدراسة

يتناول الباحث في هذا الفصل تفسير نتائج الدراسة التي تم عرضها في الفصل الخامس، وسيتم تناولها بالتفسير بنفس الترتيب المعمول به أثناء العرض.

أولاً: تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية الكلي، وعلى كل بعد من أبعاده؟

أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول إلى أن فعالية الجامعة قد تحققت على جميع أبعاد الفعالية التنظيمية العشرة، وعلى المقياس الكلي. وقد أظهرت تلك النتائج ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على المقياس الكلي. كما أظهرت تباين مستويات الفعالية للجامعة باختلاف أبعاد الفعالية التنظيمية العشرة.

وفيما يلي تفسير النتائج على كل بُعد من أبعاد مقياس الفعالية التنظيمية العشرة، وعلى المقياس الكلي:

البُعد الأول: الرضا التعليمي للطالب

أشارت النتائج المبينة في الجدول رقم (٨) إلى أن مستوى الفعالية للجامعة الإسلامية على بُعد "الرضا التعليمي للطالب" ككل قد بلغ نسبة ٨١,٨%. وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة بتوفير الأنشطة الأكاديمية والبرامج والخدمات التعليمية وكل ما من شأنه أن يسهم في رضا الطالب وتقبله للجامعة. كما أن المناخ الأكاديمي السائد في هذه الجامعة ومساعدة الطالب في حل كل ما يواجهه من مشاكل وقضايا تربوية قد يعزز من هذا الرضا لديه.

أما على فقرات هذا البُعد منفردة، فقد حققت الفقرة رقم:٧ (ينتاب الطلبة الخجل عندما يخبرون الآخرين أنهم من طلبة هذه الجامعة) أعلى مستوى، إذ بلغت نسبتها (٩٤,٦%) وذلك بعد احتساب عكس النتيجة نظراً لأن صياغة الفقرة معكوسة، بمعنى أن هذه النسبة لا تؤيد ما ورد في الفقرة. وقد يعزى ذلك إلى السمعة الطيبة التي تتمتع بها الجامعة في أوساط المجتمع الفلسطيني، الأمر الذي يجعل طلبة هذه الجامعة يعتزون بانتسابهم لها ويتفاخرون بين الآخرين

أنهم من طلبتها. بينما حققت الفقرة رقم: ٣ (يظهر طلبة الجامعة الكثير من الشكوى والتذمر من برامج التدريس) أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (٦٩,٦%)، وقد يعزى ذلك إلى الطموح والرغبة في أن تكون برامج التدريس أفضل مما هي عليه.

البُعد الثاني: النمو الأكاديمي للطالب

أشارت النتائج المبينة في الجدول رقم (٩) السابق أن فعالية الجامعة الإسلامية على بُعد "النمو الأكاديمي للطالب" ككل قد تحققت وبنسبة ٧٩,٤%. وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة الإسلامية – نتيجة خبرتها الطويلة نسبياً – بتعديل وتطوير برامجها المنهجية التي تنعكس على نمو الطالب وتعمقه المناسب في التخصص الأكاديمي. وإلى ما توفره الجامعة من خدمات أكاديمية ملائمة لاحتياجات وتطلعات الطلبة. كذلك إلى نوعية الهيئة التدريسية وما تمتاز به أساليب التدريس في هذه الجامعة من تنوع وتطور ومواكبة للعصر.

أما على فقرات هذا البُعد منفردة فقد حققت الفقرة رقم: ١١ (يمتاز خريجو هذه الجامعة بمستوى أكاديمي عالٍ) أعلى مستوى إذ بلغت نسبتها (٩٠,٩%) وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة بمستوى ونوعية خريجيها، ومن مظاهر هذا الاهتمام ارتفاع نسبة النجاح في المساقات التعليمية إلى ٦٠% إذ المتحصل على أقل من هذه النسبة في أي مساق يقوم بإعادة دراسته. بينما حقت الفقرة رقم: ١٤ (يقوم طلبة الجامعة بأعمال أكاديمية أخرى "مطالعة، دراسة، كتابة،...الخ" إضافة لما يطلب منهم في قاعة المحاضرات) أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (٧١,٦%)، وقد يعزى ذلك إلى كثرة التكليفات من قبل أعضاء الهيئة التدريسية للطلبة، لدرجة يصعب معها القيام بأعمال أكاديمية إضافية، وإلى الضغوط النفسية التي يعيشها الطلبة نتيجة للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية الصعبة مما يؤثر على إنتاجية الطالب الأكاديمية.

البُعد الثالث: النمو المهني للطالب

أشارت النتائج المبينة في الجدول رقم (١٠) إلى أن مستوى الفعالية للجامعة الإسلامية على بُعد "النمو المهني للطالب" ككل قد بلغ نسبة ٧٩,٥%. وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة الإسلامية بخريجيها نظراً لخطورة وأهمية المسئوليات والتبعات التي ستلقى على عاتقهم في المستقبل، فتعمد إلى ربط الإعداد الأكاديمي مع الإعداد المهني في محاولة منها لإيجاد التكامل بينهما، حيث تدرك الجامعة أهمية ذلك في الحياة العملية، إذ أن الطالب أثناء فترة الدراسة الجامعية يتهيأ لمزاولة وظيفة أو مهنة أو القيام بدور معين في المجتمع بصرف النظر عن نوع التخصص الذي يدرسه.

أما على فقرات هذا البُعد منفردة، فقد حققت الفقرة رقم: ٢٨ (يفضل أرباب العمل خريجي هذه الجامعة على غيرهم من خريجي الجامعات الأخرى) أعلى مستوى إذ بلغت نسبتها (٨٧,٣%)، وقد يعزى ذلك إلى ما يمتاز به خريجو هذه الجامعة من مستوى أكاديمي عالٍ، وإلى سمعة الجامعة الطيبة خاصة في مجال إعداد الطالب. بينما حققت الفقرة رقم: ٢٣ (تركز البرامج التي تطرحها الجامعة على الجانب العملي التطبيقي) أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (٧٢,٩%)، وقد يعزى ذلك إلى غلبة التخصصات النظرية التي توفرها الجامعة سواء في الكليات الإنسانية أو الشرعية والبالغ عددها خمس كليات، حيث إن تخصصات هذه الكليات غالباً ما يصعب ربط جوانبها النظرية بالجوانب العملية. في مقابل التخصصات العلمية في الكليات الثلاث: العلوم والهندسة والتمريض.

البُعد الرابع: النمو الشخصي للطالب

أشارت النتائج المبينة في الجدول رقم (١١) إلى أن مستوى الفعالية للجامعة الإسلامية على بُعد "النمو الشخصي للطالب" ككل قد بلغ نسبة ٧٨,١%. وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة الإسلامية بتنمية شخصية الطالب اجتماعياً وثقافياً وسياسياً وعاطفياً من خلال ما تقدمه من برامج وأنشطة لامنهجية لهذه الغاية.

أما على فقرات هذا البُعد منفردة، فقد حققت الفقرة رقم:٣٠ (تنمو شخصيات الطلبة في المجالات غير الأكاديمية "اجتماعياً، أخلاقياً، ثقافياً،...الخ" نتيجة لتفاعلهم داخل الجامعة) أعلى مستوى إذ بلغت نسبتها (٨٥,٧%)، وقد يعزى ذلك إلى كمية ونوعية الأنشطة الطلابية التي تقام على أرض الجامعة خاصة تلك التي يبادر إليها الطلبة أنفسهم من خلال لجان النشاط الطلابية. بينما حققت الفقرة رقم: ٣٧ (تساعد الجامعة طلبتها على تحقيق النمو الانفعالي والعاطفي) أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (٧١,٨%). وقد يعزى ذلك إلى قلة المواقف التي يمكن أن يتعرض لها الطالب لتعزيز هذا الجانب.

البُعد الخامس: رضا الموظفين عن العمل

أشارت النتائج المبينة في الجدول رقم (١٢) إلى أن مستوى الفعالية للجامعة الإسلامية على بُعد "رضا الموظفين عن العمل" ككل قد بلغ نسبة ٧٧,٣%. وقد يعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى الصحة التنظيمية للجامعة المتمثل في سلامة الممارسات والعمليات الداخلية المتصلة بإدارة الجامعة وعمليات الاتصال والإشراف، والعلاقات، والحوافز والمكافآت...الخ. وحرص إدارة الجامعة على القيام بوظائفها لتلبية حاجات ومصالح الموظفين بعدل وإنصاف. الأمر الذي يعزز من انتماء الموظفين للجامعة وتمسكهم بها.

أما على فقرات هذا البُعد منفردة، فقد حققت الفقرة رقم: ٤٦ (يعتز العاملون في هذه الجامعة بانتسابهم لها) أعلى مستوى إذ بلغت نسبتها (٩٣,٧%)، مما يشير إلى عمق انتماء وولاء العاملين في الجامعة لها. بينما حققت الفقرة رقم: ٤٠ (يتذمر أعضاء هيئة التدريس من ارتفاع عدد الطلبة في قاعات الدراسة) أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (٤٨,٦%) وذلك بعد احتساب عكس النتيجة نظراً لأن صياغة الفقرة معكوسة، بمعنى أن هذه النسبة لا تؤيد ما ورد في الفقرة، وأن النسبة الأكبر في المقابل (غالبية الاستجابات) تؤيد ما ورد فيها. وهي نتيجة منطقية وواقعية وقد تعزى من ناحية إلى طبيعة الكليات، حيث إن الكليات الشرعية والإنسانية غالباً ما تسجل ارتفاعاً ملحوظاً في عدد الطلبة في قاعات الدراسة في مقابل الكليات العلمية. ومن ناحية أخرى، فقد تعزى إلى طبيعة المساقات الدراسية التي تطرح في الجامعة، حيث إن المساقات التي تتعلق بالمتطلبات الجامعية يكون فيها عدد الطلبة مرتفعاً قياساً بمتطلبات التخصص.

البُعد السادس: النمو المهني لهيئة التدريس ونوعيتها

أشارت النتائج المبينة في الجدول رقم (١٣) إلى أن مستوى الفعالية للجامعة الإسلامية على بُعد "النمو المهني لهيئة التدريس، ونوعيتها" ككل قد بلغ نسبة ٧٥,٨%. وقد يعزى ذلك إلى أن اهتمام الجامعة وحرصها على أن يتوافر فيها أعضاء هيئة تدريس متميزون بنوعيتهم وبشهرتهم في مجال اختصاصهم الأكاديمي على مستوى فلسطين. أما الاهتمام بالنمو المهني لهيئة التدريس من خلال الأنشطة والفعاليات والدورات التدريبية فقد جاء متأخراً قبل سنوات قليلة، ويبدو أن الجامعة تبذل قصار جهدها في سبيل تعزيز النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس ونوعيتهم.

أما على فقرات هذا البُعد منفردة، فقد حققت الفقرة رقم: ٥٢ (يساهم أعضاء هيئة التدريس في الإنتاج العلمي داخل الجامعة وخارجها) أعلى مستوى إذ بلغت نسبتها (٨١,٩%)، وقد يعزى ذلك إلى تشجيع الجامعة واهتمامها بهذا الجانب، وإلى التحول في توجه الكثير من أعضاء هيئات التدريس إلى الاعتناء بالإنتاج العلمي خاصة النشاط البحثي، باعتبار أن ذلك يحقق الشهرة الأكاديمية أو الحصول على الارتقاء الوظيفي مثل الترقية الأكاديمية والتثبيت في الوظيفة...الخ. بينما حققت الفقرة رقم: ٥٠ (تخصص هذه الجامعة نسبة ملائمة من موازنتها لتعزيز النمو المهني لدى أعضاء هيئة التدريس) أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (٦٦,١%)، وقد يعزى ذلك إلى الضائقة المالية التي تعاني منها الجامعة الإسلامية وسائر الجامعات الفلسطينية في الوقت الراهن.

البُعد السابع: انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع

أشارت النتائج المبينة في الجدول رقم (١٤) إلى أن مستوى الفعالية للجامعة الإسلامية على بُعد "انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع" ككل قد بلغ نسبة ٨٧,٢%. وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة وتركيزها على هذا الجانب، وإلى ما تتمتع به من تأثير كبير في أوساط المجتمع الفلسطيني، وإلى ما تقدمه من خدمات لقطاعات المجتمع المختلفة، فالجامعة بنت المجتمع وما وُجدت إلا للتفاعل معه وخدمته. كذلك يعزى ذلك إلى ما تتمتع به الجامعة من سمعة عامة طيبة في أوساط جماهيرها وحالة الرضا العام في الشارع الفلسطيني عن إنجازاتها.

أما على فقرات هذا البُعد منفردة، فقد حققت الفقرة رقم: ٦٥ (تتمتع هذه الجامعة بسمعة عامة طيبة في أوساط جماهيرها) أعلى مستوى إذ بلغت نسبتها (٩٤,٩%)، وقد يعزى ذلك إلى نوعية الهيئة التدريسية فيها، وقوة الخريجين الذين تقدمهم الجامعة إلى المجتمع، وإلى عظم الدور الذي تلعبه الجامعة في الشارع الفلسطيني. بينما حققت الفقرة رقم: ٥٩ (تعقد الجامعة الكثير من الفعاليات -برامج، ورش عمل، مشاريع، دورات تدريبية، ندوات، مؤتمرات علمية...الخ- خدمة للمجتمع) أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (٨٠,٥%)، وقد يعزى ذلك إلى ظروف الحصار وحالات الإغلاق التي تمارسها سلطات الاحتلال. وكذلك إلى الضائقة المالية للجامعة.

البُعد الثامن: القدرة على استقطاب الموارد

أشارت النتائج المبينة في الجدول رقم (١٥) إلى أن مستوى الفعالية للجامعة الإسلامية على بُعد "القدرة على استقطاب الموارد" ككل قد بلغ نسبة ٧٩,٧%. مما يشير إلى قدرة للجامعة

على توفير المصادر المالية والمادية التي تحتاجها برغم ظروف الاحتلال والأوضاع الاقتصادية الصعبة التي تمر بالشعب الفلسطيني، وكذلك اجتذاب الأكاديميين للعمل فيها، واستقطاب أكبر عدد من خريجي الثانوية العامة للدراسة فيها. فعلى سبيل المثال: بلغ إجمالي عدد الناجحين من طلبة الثانوية العامة (العلمي والأدبي) للعام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١ في جميع محافظات غزة ١٠٧٩٤ طالب وطالبة، استطاعت الجامعة الإسلامية أن تستقطب منهم ما يزيد عن ٣٥٠٠ طالب وطالبة للدراسة في مختلف كلياتها. أي أنها استقطبت ما نسبته (٣٢,٤%) من إجمالي مجموع طلبة الثانوية العامة الناجحين في محافظات غزة للعام الدراسي ذاته. وفيما بلغ إجمالي عدد الطلبة المتفوقين (الحاصلين على نسبة ٩٠% فما فوق) حوالي ٩٠٢ طالب وطالبة من إجمالي عدد الطلبة الناجحين في جميع محافظات غزة، فقد استطاعت الجامعة الإسلامية أن تجتذب منهم ٦٢٢ طالب وطالبة للدراسة فيها، أي إنها استقطبت ما نسبته ٦٩% من إجمالي الطلبة المتفوقين للعام الدراسي ذاته (إحصائيات الجامعة، دائرة القبول والتسجيل). وقد يعزى كل هذا إلى ما تتمتع به الجامعة الإسلامية من سمعة عامة طيبة بين أوساط جماهيرها في كافة مجالاتها الأكاديمية والإدارية وغيرها، وإلى مستوى الثقة الذي تتمتع به الجامعة لدى جماهيرها في قطاعات ومؤسسات المجتمع المختلفة.

أما على فقرات هذا البُعد منفردة، فقد حققت الفقرة رقم: ٦٩ (للجامعة القدرة على اجتذاب خريجي الثانوية العامة المتفوقين للدراسة فيها) أعلى مستوى إذ بلغت نسبتها (٨٧,٣%)، وقد يعزى ذلك إلى قناعة الطلبة وأولياء أمورهم بالمستوى الأكاديمي للجامعة الإسلامية. وإلى جدية الجامعة واهتمامها بالعملية التعليمية لدرجة يكون معها الخريج متميزاً. بينما حققت الفقرة رقم: ٧١ (للجامعة القدرة على تحصيل المنح الدراسية الخارجية لطلبتها) أدنى مستوى إذ بلغت نسبتها (٧٢,١%)، ولربما هذا راجع إلى قلة المنح الدراسية التي تصل إلى الجامعات الفلسطينية عموماً.

البُعد التاسع: الصحة التنظيمية

أشارت النتائج المبينة في الجدول رقم (١٦) إلى أن مستوى الفعالية للجامعة الإسلامية على بُعد "الصحة التنظيمية" ككل قد بلغ نسبة ٧٨,٦%. وقد يعزى ذلك إلى قدرة إدارة الجامعة على التخطيط للنمو والتطوير، وإلى قدرة الجامعة على استغلال القدرات والخبرات، وإلى سلامة وجودة الممارسات وإجراءات العمل والعمليات الداخلية المتصلة بإدارة الجامعة، وإلى جودة العلاقات السائدة ونمط الاتصال والإشراف،...الخ.

أما على فقرات هذا البُعد منفردة، فقد حققت الفقرة رقم: ١٠٠ (تنمـو الجامعـة بشـكل مستمر) أعلى مستوى إذ بلغت نسبتها (٨٩,٧%)، وقد يعزى ذلك إلى حرص الجامعة على النمو والتوسع في المباني والكليات والأقسام، ولا سيما في السنوات الخمس الأخيـرة. بينمـا حققـت الفقرة رقم: ٨٩ (تتبع هذه الجامعة سياسة ترشيد الاستهلاك) أدنـى مسـتوى إذ بلغـت نسـبتها (٧١,٦%)، وقد يعزى ذلك إلى أن ترشيد الاستهلاك لا يعني دائماً الاستغلال الأمثـل للمـوارد، فقد يعني أحياناً الحد من النفقات والتقليص في الخدمات الضرورية، وفي هذه الحالـة لا يكـون مؤشر صحة للمنظمة.

البُعد العاشر: مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته

أشارت النتائج المبينة في الجدول رقم (١٧) إلى أن مستوى الفعالية للجامعة الإسـلامية على بُعد "مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته" ككل قد بلغ نسبة ٩٠,٢%. وقد يعزى ذلك إلى الدور السياسي المتميز الذي تلعبه الجامعة الإسلامية والجامعات الفلسطينية بشكل عـام مـن خـلال رسالتها التعليمية، كما يعزى ذلك إلى قدرة الجامعة على مواصـلة عطائهـا وتقـديم خـدماتها التعليمية بشكل متميز رغم ظروف الحصار الشرسة والإغلاقات التي تفرضها سلطات الاحتلال على الشعب الفلسطيني على مدار سني الاحتلال ولا سيما في انتفاضة الأقصى المبارك.

أما على فقرات هذا البُعد منفردة، فقد حققت الفقرة رقم: ١٠٦ (لهذه الجامعة القدرة على مواصلة عطائها وتقديم خدماتها التعليمية رغم ظروف الحصار الذي تفرضه سلطات الاحـتلال على الشعب الفلسطيني) أعلى مستوى إذ بلغت نسبتها (٩٣,٥%)، وقد يعزى ذلك إلى إصـرار الجامعة على مواصلة عطائها وتقديم خدماتها التعليمية دون انقطاع رغم كل الظروف الصـعبة التي مرت بها. ولقد تميزت الجامعة الإسلامية بهذه الخاصية في جميع مراحلها، وانفردت بهـا عن سائر الجامعات في محافظات غزة في انتفاضة الأقصى عندما عمدت سلطات الاحتلال على فصل المناطق وإغلاقها في محافظات غزة، فاتخذت الجامعة قرار التحـدي لهـذه الإجـراءات وأصرت على مواصلة عطائها وتقديم خدماتها إلى طلبتها في جميـع المنـاطق دون اسـتثناء، وبالفعل فقد تم لها ذلك. في اللحظة التي أعلنت فيها الجامعات الأخرى تعليـق الدراسـة حتـى إشعار آخر.

بينما حققت الفقرة رقم: ١٠٩ (يساهم أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة فـي تقـديم المساعدات التي من شأنها أن تخفف من معاناة الطلبة بسبب ظروف الاحتلال) أدنى مسـتوى إذ بلغت نسبتها (٨٢,٨%)، وهي نتيجة طبيعية نظراً لواقع المعاناة الـذي يعيشـه أبنـاء الشـعب الفلسطيني (الطالب والأستاذ الجامعي على حد سواء) بسبب ظروف الاحتلال البغيض. ورغـم

ذلك يقدم أعضاء الهيئة التدريسية في حدود استطاعتهم كل ما من شأنه أن يساهم في تخفيف معاناة الطلبة.

المقياس الكلي

أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (١٨) ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على المقياس الكلي حيث حقق نسبة إجمالية بلغت (٨٠,٣%)، كما أظهرت تلك النتائج تباين مستويات الفعالية للجامعة باختلاف أبعاد الفعالية التنظيمية العشرة التي تراوحت نسبها ما بين (٩٠,٢% – ٧٥,٨%).

أما بخصوص ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية والذي بلغ ما نسبته (٨٠,٣%)، فقد يعزى ذلك إلى الخبرة والعمر الزمني لهذه الجامعة. حيث توصلت دراسة كاميرون (Cameron, 1986) في نتائجها إلى أن هناك استراتيجيات إدارية معينة لها علاقة قوية بتحسن مستوى الفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي عبر الزمن. وعليه فقد تأسست الجامعة الإسلامية بغزة في العام ١٩٧٨م ، وهذا العمر كاف لمنح الجامعة فرصة تطوير نفسها وتحسين نوعية أدائها.

وفي السياق ذاته، فإن عمر الجامعة الزمني قد يكون له علاقة أو ارتباط بعدد ونوعية أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية فيها من حيث خبراتهم وكفاءاتهم، والدليل على ذلك التطور الذي حصل في عدد ونوعية الهيئتين: الأكاديمية والإدارية باختلاف مراحل حياة الجامعة.

ومن جهة أخرى، فقد يرتبط عمر الجامعة بحجم ونوع الوظائف التي تقدمها وتخدم بها بيئتها الداخلية والمجتمع المحلي. وهذا على ما يبدو أمر طبيعي، حيث إن الجامعة تعمل على تطوير برامجها وأنشطتها وممارساتها الداخلية نتيجة للخبرة التي تمر بها، وحاجتها المستمرة للتكيف مع البيئة المحيطة. إضافة إلى ذلك فإنه قد يتناسب عمر الجامعة الزمني عكسياً مع نسبة ما تنفقه على بنيتها التحتية، مما يتيح للجامعة بعد فترة معينة تطوير كل ما من شأنه الإسهام بصورة مباشرة في تحسين أدائها إن كان في التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع.

كما يمكن أن يعزى ارتفاع مستوى الفعالية للجامعة الإسلامية إلى موقعها الجغرافي. ففي دراسة كاميرون وشيرارت (Cameron & Tschirhart, 1992) تبين وجود أثر للبيئة المحيطة بالجامعة على مستوى فعاليتها التنظيمية. فقرب الجامعة من المؤسسات الحيوية والتجمعات السكانية قد يؤثر على مستوى تفاعل الجامعة مع بيئتها المحيطة الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى فعاليتها في كثير من أبعاد الفعالية.

أما بخصوص ما أشارت إليه النتائج من وجود تباين في مستويات الفعالية للجامعة باختلاف أبعاد الفعالية التنظيمية العشرة. فهي بذلك تتفق مع نتائج دراسة كاميرون (Cameron, 1978) التي أشارت بأن الجامعة الواحدة تتمتع بمستوى عالٍ على أبعاد معينة من أبعاد الفعالية، وفي الوقت ذاته ينخفض مستوى فعاليتها على أبعاد أخرى. إلا أن الجامعة، ورغم اختلاف مستويات فعاليتها على أبعاد الفعالية التنظيمية العشرة، لم تسجل انخفاضاً عن المتوسط العام للنسب (٦٠%) على أيٍّ من هذه الأبعاد؛ إذ أن جميع مستويات الفعالية للجامعة على أبعاد الفعالية التنظيمية العشرة كانت مرتفعة عن الوسط العام حيث تراوحت نسبها ما بين (٩٠,٢% – ٧٥,٨%). وبالنظر إلى ترتيب مستويات أبعاد الفعالية التنظيمية العشرة، فإننا نجد أن بُعد "مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته" والذي بلغت نسبته (٩٠,٢%) كان في المرتبة الأولى، بينما نجد أن بُعد "النمو المهني لهيئة التدريس" والذي بلغت نسبته (٧٥,٨%) كان في المرتبة الأخيرة.

وهذا إن دل على شيء، فإنما يدل على مدى اهتمام وتركيز الجامعة الإسلامية على كل بُعد من هذه الأبعاد. فأما مجيء بُعد "مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته" في المرتبة الأولى فهذا شيء طبيعي ومنطقي بحق جامعة فلسطينية وطنية نشأت في ظل الاحتلال الذي لم يكن يحلو له أو يروقه أن يرى جامعة فلسطينية تنشأ على أرض يحتلها، فنشأت لتواجه الصراع الحضاري المحتوم مع بني يهود من خلال ما تقدمه من برامج لخدمة مجتمعها ومساعدته على الاستمرار والصمود والنمو في هذا الصراع. فاقتضى الواجب أن يكون من أبرز أدوارها ووظائفها، وأولى أولوياتها التأكيد على الهوية الفلسطينية وإعداد الطلبة والباحثين لتحمل مسؤولياتهم المستقبلية في بناء الدولة الفلسطينية الواعدة إلى غير ذلك من أساليب مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته.

وأما مجيء بُعد " النمو المهني لهيئة التدريس" في المرتبة الأخيرة فكان هذا منطقياً أيضاً، حيث جاء اهتمام الجامعة بهذا الجانب متأخراً، بعد قدوم السلطة الفلسطينية بقليل، إذ لم يكن بمقدورها أن تولي هذا الجانب اهتماماً كبيراً نظراً للمضايقات التي كانت تقوم بها سلطة الاحتلال والعراقيل التي كانت تضعها في وجه أي نشاط رسمي تقوم به الجامعة من شأنه أن يسهم في نموها وتطورها.

ثانياً: تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير **أفراد العينة الكلية** لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفة؟ (أكاديميين، إداريين)

أشارت نتائج اختبار "ت" **T. Test لجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين**، (أكاديميين، إداريين) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين متوسطات درجات أفراد العينة الكلية في تقديرهم لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على المقياس الكلي، وفق متغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين). بينما تباينت نتائج أثر هذا المتغير (الوظيفة) على أبعاد الفعالية التنظيمية العشرة كل على حدة، حيث كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة الأكاديمية ومتوسطات درجات أعضاء الهيئة الإدارية في تقديرهم لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على البُعد الأول، والثاني، والثالث. بينما لم يكن لهذا المتغير أثر ذو دلالة إحصائية في تقدير مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على باقي أبعاد الفعالية التنظيمية (الرابع، الخامس، السادس، السابع، الثامن، التاسع، العاشر).

وفيما يلي تفسير النتائج على كل بُعد من أبعاد مقياس الفعالية التنظيمية العشرة، وعلى المقياس الكلي:

البعد الأول: الرضا التعليمي للطالب

دلت نتائج اختبار "**ت**" **T. Test لجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين**، على هذا البُعد كما هو مبين في الجدول رقم (٢٠) أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفية (أكاديميين، إداريين)"، وذلك لصالح الهيئة الإدارية ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد الإداريين أنهم يقدمون للطالب تسهيلات وخدمات أكثر مما يقدمه الأكاديميون في سبيل راحة الطالب وحل مشكلاته التربوية التي تواجهه. لذلك كانت تقديراتهم لمستوى فعالية الجامعة على هذا البُعد أعلى من تقديرات الأكاديميين.

البعد الثاني: النمو الأكاديمي للطالب

دلت نتائج اختبار "ت" **T. Test لجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين**، على هذا البُعد كما هو مبين في الجدول رقم (٢١).أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفية (أكاديميين، إداريين)"، وذلك لصالح الهيئة الإدارية ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

وقد يعزى ذلك إلى المبالغة من قبل الإداريين في تقديرهم لمستوى فعالية الجامعة على بُعد النمو الأكاديمي للطالب. في مقابل تقديرات الأكاديميين التي ربما تكون أكثر موضوعية نظراً لاحتكاكهم المباشر في هذا الجانب مع الطالب.

البعد الثالث: النمو المهني للطالب

دلت نتائج اختبار "ت" **T. Test لجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين**، على هذا البُعد كما هو مبين في الجدول رقم (٢٢) أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفية (أكاديميين، إداريين)"، وذلك لصالح الهيئة الإدارية ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد الإداريين أنهم يقدمون للطالب تسهيلات وخدمات أكثر من الأكاديميين في نموهم المهني. لذلك كانت تقديراتهم لمستوى فعالية الجامعة على هذا البُعد أعلى من تقديرات الأكاديميين.

البعد الرابع: النمو الشخصي للطالب

دلت نتائج اختبار "ت" **T. Test لمجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين**، على هذا البُعد كما هو مبين في الجدول رقم (٢٣) أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفية (أكاديميين – إداريين)".

وقد يعزى ذلك إلى تعامل كل من الأكاديميين والإداريين مع الطلبة بشكل مباشر، مما جعلهم قادرين على التعرف على شخصية الطالب من مختلف جوانبها. والحكم بدرجة متشابهة على مدى فعالية الجامعة على هذا البُعد.

البعد الخامس: رضا الموظفين عن العمل

دلت نتائج اختبار "ت" **T. Test لجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين**، على هذا البُعد كما هو مبين في الجدول رقم (٢٤) أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفية (أكاديميين – إداريين)".

وقد يعزى ذلك إلى تعرض كل من الأكاديميين والإداريين لإجراءات إدارية متشابهة، وتمتعهم بنفس الحقوق الوظيفية، وعملهم تحت مناخ تنظيمي واحد، مما جعل تقديرهم لمستوى فعالية الجامعة على هذا البُعد متشابه.

البعد السادس: النمو المهني لهيئة التدريس

دلت نتائج اختبار "ت" **T. Test لجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين**، على هذا البُعد كما هو مبين في الجدول رقم (٢٥) أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفية (أكاديميين – إداريين)".

وقد يعزى ذلك إلى اطلاع كل من الأكاديميين والإداريين المتشابه على ما تبذله الجامعة من جهد في سبيل هذه الغاية، لذلك تشابهت تقديراتهم لمدى فعالية الجامعة على هذا البُعد.

البعد السابع: انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع

دلت نتائج اختبار "ت" **T. Test لجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين**، على هذا البُعد كما هو مبين في الجدول رقم (٢٦) أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفية (أكاديميين – إداريين)".

وقد يعزى ذلك إلى تشابه إدراك كل من الأكاديميين والإداريين لقـوة تـأثير الجامعـة الإسلامية في أوساط المجتمع وحجم الخدمات التي تقدمها في سبيل تنميتـه وتطـويره، ولـذلك جاءت تقديراتهم متشابهة.

البعد الثامن: القدرة على استقطاب الموارد

دلت نتائج اختبار "ت" **T. Test لجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين**، على هذا البُعد كما هو مبين في الجدول رقم (٢٧) أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة (٠,٠٥) في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغيـر الوظيفية (أكاديميين، إداريين)".

وقد يعزى ذلك إلى اطلاع كل من الأكاديميين والإداريين المتشابه على الشؤون الداخلية والخارجية المتعلقة بالجامعة، ومدى ما تستقطبه من الموارد سواء من الطاقـات الأكاديميـة أو الإدارية أو الطلبة الجدد أو ما تحتاجه من مصادر مالية ومادية...الخ، لذلك تشابهت تقـديراتهم لمدى فعالية الجامعة على هذا البُعد.

البعد التاسع: الصحة التنظيمية

دلت نتائج اختبار "ت" **T. Test لجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين**، على هذا البُعد كما هو مبين في الجدول رقم (٢٨) أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ٠,٠٥ في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعـزى لمتغيـر الوظيفية (أكاديميين، إداريين)".

وقد يعزى ذلك إلى تعرض كل من الأكاديميين والإداريين لإجراءات إدارية متشـابهة، وعملهم تحت مناخ تنظيمي واحد، مما جعل تقديرهم لمستوى فعالية الجامعة علـى هـذا البُعـد متشابه.

البعد العاشر: مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته

دلت نتائج اختبار "ت" **T. Test لجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين**، على هذا البُعد كما هو مبين في الجدول رقم (٢٩) أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ٠,٠٥ في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعـزى لمتغيـر الوظيفية (أكاديميين، إداريين)".

وقد يعزى ذلك إلى تشابه إدراك الأكاديميين والإداريين لدور الجامعة الإسلامية البارز في مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته.

المقياس الكلي

دلت نتائج اختبار "ت" **T. Test لجموعتين مستقلتين وغير مرتبطتين**، على المقياس الكلي كما هو مبين في الجدول رقم (٣٠) أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الوظيفية (أكاديميين، إداريين)" وذلك لصالح الهيئة الإدارية ذات المتوسط الحسابي الأعلى.

وقد يعزى ذلك إلى ارتفاع تقديرات الهيئة الإدارية على الأبعاد الثلاثة الأولى (الرضا التعليمي للطالب، النمو الأكاديمي للطالب، النمو المهني للطالب)، حيث اتضح من التحليل السابق لأبعاد الفعالية العشرة، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) على سائر أبعاد الفعالية العشرة باستثناء الأبعاد الثلاثة الأولى (الرضا التعليمي للطالب، النمو الأكاديمي للطالب، النمو المهني للطالب)، فقد كانت الفروق عليها واضحة وقوية لدرجة أنها أثرت في النتيجة الكلية.

ثالثاً: تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة (١-٣ سنوات، ٤-٦ سنوات، ٧-٩ سنوات، ١٠ سنوات فما فوق)؟

أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي "**One Way Anova**" لإيجاد الفروق بين متوسطات درجات المجموعات الأربع لمتغير سنوات الخبرة لجميع أفراد العينة الكلية في تقديرهم لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية، إلى أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في تقدير أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة (١-٣ سنوات، ٤-٦ سنوات، ٧-٩ سنوات، ١٠ سنوات فما فوق)" كما هو مبين في الجدول رقم (٣٢).

مما يشير إلى أن اختلاف سنوات الخبرة في الجامعة لم يكشف عن أي فروق ولم يكن له أي أثر في تقدير مستوى الفعالية للجامعة الإسلامية، وهذا يُفسَّر بأن الفعالية التنظيمية متحققة للجامعة الإسلامية عبر مسيرة حياتها لدرجة تشابهت معها تقديرات أفراد العينة الكلية -رغم اختلاف سنوات الخبرة لديهم -في تقدير مستوى فعاليتها. فالذي عايش الجامعة الإسلامية منذ نشأتها يوم أن كانت في الخيام، وفي العراء تحت الشجر، وشاهد الجامعة وهي تصارع كل التحديات لتبقى وتستمر وتنمو.. فإنه يحكم على فعاليتها كمن عايشها منذ فترة قصيرة لا تتجاوز الثلاث سنوات ورأى الجامعة وهي تنمو وتتطور في مبانيها الدائمة، وتواصل عطائها تحت كل الظروف.

ففي كل مرحلة في مسيرة حياة الجامعة الإسلامية أثبتت أنها قادرة على الاستمرار في البقاء والنمو والتواصل في العطاء، لذلك من الطبيعي أن لا يكون لاختلاف سنوات الخبرة في الجامعة أثر في تقدير مستوى الفعالية، وهذا ما بينته النتائج السابقة.

رابعاً: تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لاختلاف الكلية؟ (الشرعية، الإنسانية، العلمية)

أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي " **One Way Anova** " لإيجاد الفروق بين متوسطات درجات المجموعات الثلاث لمتغير الكلية لأعضاء الهيئة الأكاديمية في تقديرهم لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية، إلى أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين تقديرات أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الكلية (الشرعية، الإنسانية، العلمية)" كما هو مبين في الجدول رقم (٣٤). وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات الثلاث (الشرعية، الإنسانية، العلمية) من أعضاء الهيئة الأكاديمية في تقديرهم لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية.

وقد دلت نتائج اختبار شيفيه "**Sheffe**" لمقارنة المتوسطات كما في الجدول رقم (٣٥) بين المجموعات الثلاث (الشرعية، الإنسانية، العلمية) من أعضاء الهيئة الأكاديمية في تقديرهم لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين تقديرات ذوي الكليات الشرعية وذوي الكليات الإنسانية، وذلك لصالح ذوي الكليات الشرعية.

وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين تقديرات ذوي الكليات الشرعية وذوي الكليات العلمية، وذلك لصالح ذوي الكليات الشرعية.

كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين تقديرات ذوي الكليات الإنسانية وذوي الكليات العلمية، وذلك لصالح ذوي الكليات الإنسانية.

مما يعني أن أعلى التقديرات لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بين أعضاء الهيئة الأكاديمية وفق متغير الكلية، كانت لصالح ذوي الكليات الشرعية يليها على الترتيب: ذوي الكليات الإنسانية، ثم ذوي الكليات العلمية.

وقد يعزى ذلك إلى العمر الزمني لتلك الكليات، حيث تعتبر الكليات الشرعية هي أولى الكليات التي افتتحت في الجامعة، تلتها على الترتيب الكليات الإنسانية، ثم الكليات العلمية، مما جعل تلك الكليات تتفاوت في تلبية احتياجاتها من الموارد والإمكانات، وبالتالي تتفاوت في

مستوى نموها وتطورها و تحقيق أهدافها، مما انعكس على تقدير أعضائها لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة.

ومن جهة أخرى، فقد يعزى ذلك إلى غلبة الطابع الإسلامي على الجامعة الإسلامية، من حيث المناهج وتوجهات الطلبة والعاملين فيها، وما تنتهجه الجامعة من ممارسة عملية في تطبيق مبادئ الإسلام يتمثل في سياسة الفصل بين الشباب والفتيات، وقوة تأثير الجامعة العقائدي على المجتمع الفلسطيني...، كل ذلك جعل ذوي الكليات الشرعية – وبحكم التخصص– يشعرون بأن الجامعة قد بلغت أهدافها وحققت طموحاتهم، مما جعلهم يقدرون فعالية الجامعة بمستوى أكبر مما قدره نظراؤهم في الكليات الإنسانية والعلمية. ومن ناحية أخرى، ولكون الجامعة مؤسسة تربوية، ولها نتاجها التربوي الواضح مقارنة بغيرها من المؤسسات التربوية في المجتمع، فإن ذوي الكليات الإنسانية –وبحكم التخصص– يتصورون بأن الجامعة قد بلغت أهدافها إلى حد ما، مما جعلهم يقدرون فعالية الجامعة بمستوى أكبر مما قدره نظراؤهم في الكليات العلمية. وفي المقابل فإن ذوي الكليات العلمية –وبحكم التخصص أيضاً– يتصورون بأن الجامعة لم تحقق أهدافها في العلوم التطبيقية بالشكل الذي حققته في النواحي الشرعية أو التربوية، وبالتالي فإن لديهم طموحات أكثر في أن تصل الجامعة إلى مصاف الجامعات العالمية المتقدمة في العلوم التطبيقية، مما انعكس على تقديرهم لمستوى الفعالية للجامعة فكان أقل من نظرائهم في الكليات الشرعية والإنسانية.

كذلك يمكن أن تعزى هذه الفروق بين الكليات إلى أن أعضاء هيئة التدريس من خريجي الجامعة الإسلامية ذاتها –زمن مرحلة البكالوريوس– يتركزون بشكل واضح في الكليات الشرعية ثم الكليات الإنسانية وهؤلاء لهم ارتباط كبير وشديد بالجامعة باعتبارهم من خريجيها. كما أن أماكن تخرج أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الشرعية جميعهم من الدول العربية، ونسبة كبيرة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الإنسانية من الدول العربية عدا بعض خريجي كلية التربية واللغة الإنجليزية وكلية التجارة من دول أجنبية، بينما جميع أعضاء الهيئة التدريسية تقريباً في الكليات العلمية قد تخرجوا من دول أجنبية جامعاتها تقدم خدمات متميزة. ثم إن حاجة الكليات العلمية لمختبرات ومرافق وأجهزة تجعل مجال الخدمة أوسع، وهذا قد لا يكون متوفر بشكل كبير في الجامعة الإسلامية لأسباب مادية يقف وراءها الاحتلال البغيض. كل ذلك مع غيره جعل الفروق بين الكليات لصالح الكليات الشرعية فالكليات الإنسانية ثم الكليات العلمية.

خامساً: تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية؟ (أستاذ + أستاذ المشارك + أستاذ مساعد، محاضر، معيد)

أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي "**One Way Anova**" لإيجاد الفروق بين متوسطات درجات المجموعات الثلاث لمتغير الرتبة لأعضاء الهيئة الأكاديمية (أستاذ + أستاذ المشارك + أستاذ مساعد، محاضر، معيد) في تقديرهم لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية إلى أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في تقدير أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ + أستاذ المشارك + أستاذ مساعد، محاضر، معيد)" كما هو مبين في الجدول رقم (٣٧).

مما يدل على تشابه تصورات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، باختلاف رتبهم، لخصائص جامعتهم التي تشير إلى مستويات فعاليتها التنظيمية. وقد يعزى ذلك لتشابه ظروف عملهم، فعلى اختلاف رتبهم، فإنهم يتشابهون في وظائفهم المتعلقة بالتدريس، والبحث العلمي، والخدمات والاستشارات التي يقدمونها للمجتمع. وكذلك اطلاعهم على الشؤون الداخلية والخارجية المتعلقة بالجامعة، وتعرضهم لإجراءات إدارية متشابهة، وعملهم تحت مناخ تنظيمي واحد، يجعلهم على إدراك كامل لخصائص جامعتهم المتعلقة بجوانب قوتها وضعفها. ولذلك فهم قادرون، وبنفس الدرجة، على الحكم على مستويات الفعالية التنظيمية لجامعتهم.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كاميرون (Cameron, 1978) ودراسة الخطيب وآخرون (الخطيب وآخرون، ١٩٩٣) على عدم وجود أثر لمتغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء الهيئة التدريسية في تقدير مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة.

الاستنتاجات

إن تحليل نتائج الدراسة يساعد على استخلاص مجموعة من الاستنتاجات التي يمكن في ضوئها صياغة مجموعة من التوصيات والمقترحات. ويتضح من العرض السابق أن أهم الاستنتاجات ما يلي:

- ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على المقياس الكلي، وعلى كل بُعد من أبعاده. حيث بلغت النسبة المئوية للفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على المقياس الكلي (٨٠,٣%). بينما تراوحت نسبها على الأبعاد العشرة ما بين (٩٠,٢% – ٧٥,٨%).

- تباين مستويات الفعالية للجامعة الإسلامية باختلاف أبعاد الفعالية التنظيمية العشرة، إذ حقق بُعد "مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته" أعلى مستوى في تقدير الفعالية التنظيمية للجامعة (٩٠,٢%)، بينما حقق "بُعد النمو المهني لهيئة التدريس" أدنى مستوى في تقدير الفعالية التنظيمية للجامعة(٧٥,٨%).

- اهتمام وتركيز الجامعة الإسلامية على أبعاد الفعالية التنظيمية العشرة كان على الترتيب التالي: بُعد مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته ٩٠,٢%، بُعد انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع ٨٧,٢%، بُعد الرضا التعليمي للطالب ٨١,٨%، بُعد القدرة على استقطاب الموارد ٧٩,٧%، بُعد النمو المهني للطالب ٧٩,٦%، بُعد النمو الأكاديمي للطالب ٧٩,٤%، بُعد الصحة التنظيمية ٧٨,٦%، بُعد النمو الشخصي للطالب ٧٨,١%، بُعد رضا الموظفين عن العمل ٧٧,٣%، بُعد النمو المهني لهيئة التدريس ٧٥,٨%.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين تقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية الكلي تعزى لمتغير الوظيفة (أكاديميين، إداريين)، وذلك لصالح الإداريين. بينما تباينت نتائج أثر هذا المتغير (الوظيفة) على أبعاد الفعالية التنظيمية العشرة كل على حدة، حيث كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أعضاء الهيئة الأكاديمية وتقديرات أعضاء الهيئة الإدارية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على الأبعاد الثلاثة الأولى (الرضا التعليمي للطالب، النمو الأكاديمي للطالب، النمو المهني للطالب) لصالح الإداريين، في حين لم يكن لهذا المتغير أثر ذو دلالة إحصائية في تقدير مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على سائر أبعاد الفعالية التنظيمية الأخرى.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين تقديرات أفـراد العينـة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة (١-٣ سنوات، ٤-٦ سنوات، ٧-٩ سنوات، ١٠ سنوات فما فوق) وذلـك علـى المقيـاس الكلي، وعلى كل بُعد من أبعاده العشرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين تقديرات أعضـاء الهيئـة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية الكلـي تعزى لمتغير الكلية (كليات شرعية، كليات علمية، كليـات إنسـانية)" وذلـك لصـالح ذوي الكليات الشرعية، جاء بعدها على الترتيب: ذوو الكليات الإنسانية، ثم ذوو الكليات العلمية.

حيث كانت على النحو الآتي: توجد فروق ذات دلالة إحصـائية عنـد مسـتوى دلالـة (٠,٠٥) بين تقديرات ذوي الكليات الشرعية وذوي الكليات العلمية، وذلك لصالح ذوي الكليـات الشرعية. وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين تقديرات ذوي الكليات الشرعية وذوي الكليات الإنسانية، وذلك لصالح ذوي الكليات الشرعية. كما أنـه توجـد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين تقديرات ذوي الكليات العلميـة وذوي الكليات الإنسانية، وذلك لصالح ذوي الكليات الإنسانية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين تقديرات أعضـاء الهيئـة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ + أستاذ المشارك + أستاذ مساعد، محاضر، معيد). وذلك على المقياس الكلي، وعلـى كـل بُعد من أبعاده العشرة.

التوصيات والمقترحات

اعتماداً على نتائج هذه الدراسة، فإن الباحث يوصي ويقترح ما يلي:

- دعوة الجامعة الإسلامية إلى المحافظة على مستوى فعاليتها المرتفع، والعمل على تحسينه باتخاذ الإجراءات العملية الكفيلة بتحقيق هذا الغرض.

- دعوة الجامعة الإسلامية إلى تعزيز النمو المهني لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال ما يلي:

  - توفير الفرص التي تساعد على تطوير قدراتهم وصقل خبراتهم في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

  - الاهتمام بتوفير عمليات أو برامج التدريب والتنمية الإدارية لكافة المديرين (الأكاديميين والعموميين) باعتبارها عنصراً حيوياً لابد منه لبناء الخبرات والمهارات المتجددة، وأداة أساسية من أدوات ضمان فعالية المؤسسات واستمرار نجاحها.

  - تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية والباحثين على حضور المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بنشاطاتهم البحثية لمتابعة تطور البحث في حقول اختصاصاتهم عالمياً.

- دعوة الجامعة الإسلامية إلى تعزيز رضا الموظفين عن العمل من خلال ما يلي:

  - إيجاد نظام عادل للحوافز والمكافآت.

  - تهيئة ظروف عمل ملائمة توفر مزيداً من الاستقرار.

  - التخفيف من أعداد الطلبة في قاعات الدراسة.

  - تعزيز العلاقة بين رؤساء العمل والمرؤوسين.

- دعوة الجامعة الإسلامية إلى تعزيز النمو الشخصي للطالب المتمثل بمساعدة الطلبة وتهيئة الظروف لتمكينهم من استثمار قدراتهم وإمكاناتهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم، ونموهم اجتماعياً وثقافياً وروحانياً، وذلك من خلال إقامة المزيد الأنشطة والفعاليات الاجتماعية والثقافية والفنية والرياضية والترويحية...الخ.

- دعوة الجامعة الإسلامية إلى تحسين الممارسات والعمليات الإدارية الداخلية، وتبني خطط وسياسات عمل واضحة تحكم حركة وعمل الجامعة إلى جانب المراجعة والمراقبة المستمرة للنتائج. وكذلك إيجاد نوع من التوازن والتكامل ما بين أهداف الجامعة من جهة، وبين أهداف العاملين فيها ومصالحهم من جهة أخرى. والعمل على تطوير أدائها من خلال اتباع النماذج الإدارية الحديثة في الإدارة كنموذج إدارة الجودة الشاملة –على سبيل المثال– الذي يعتبر من أحدث الأساليب الإدارية التي طرحت أسلوباً إدارياً يهدف إلى تحقيق الجودة والفعالية في الأداء.

- إجراء دراسات أخرى لتقييم الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بأخذ تصورات غير الأكاديميين والإداريين، مثل: الطلبة، وأولياء الأمور، ومؤسسات العمل المختلفة في المجتمع، ...إلى غير ذلك.

- إجراء دراسات لتطوير مقاييس خاصة لقياس كل بُعد من أبعاد الفعالية التنظيمية بشكل منفصل.

- إجراء دراسات على سائر الجامعات الفلسطينية باستخدام أداة الدراسة الحالية، لكي يكون بالإمكان إجراء مقارنات والخروج بتعميمات عن خصائص الجامعات والتعليم الجامعي في فلسطين.

- إجراء دراسات على الجامعات الفلسطينية تشتمل على متغيرات أخرى غير تلك التي شملتها هذه الدراسة، للكشف عن متنبئات أفضل لمستويات الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية.

وفي الختام، أرجو من الله العلي القدير أن تكون هذه الدراسة لبنة صغيرة صالحة تضاف إلى دراسات كثيرة من أجل تطوير مؤسساتنا التربوية وعلى رأسها الجامعات وتحقيق آمال شعبنا الفلسطيني ببناء دولته الواعدة.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين ،،،

مراجع الدراسة

قائمة المراجع

• أولاً : المراجع العربية :

أبو دف، محمود خليل (١٩٩٧). **نحو فلسفة تربوية فلسطينية في ضوء الواقع والتحديات**، بحث مقدم للمؤتمر التربوي الأول في كلية التربية الحكومية بغزة، ٢٥-٢٦/١٠/١٩٩٧.

أبو قحف، عبد السلام (١٩٩٥). **أساسيات الإدارة**، بيروت: الدار الجامعية.

أبو لغد، إبراهيم (١٩٩٣). الجامعة والمجتمع الفلسطيني، **ملخصات أبحاث المؤتمر الأكاديمي الفلسطيني ١٩٩٢ لنقابة العاملين في جامعة بيرزيت: نحو تفعيل العلاقة بين الجامعة والمجتمع**، جامعة بيرزيت، فلسطين.

أحمد، محمد (١٩٨١). **القياس النفسي والتربوي: التعريف بالقياس ومناهجه وأدواته وبناء المقياس ومميزاته**، القاهرة: مكتبة النهضة العربية.

الأحمد، عبد الرحمن أحمد وآخرون (١٩٨٦). **الإدارة والخدمات التعليمية في التعليم العام بدولة الكويت**، الكويت: مؤسسة الكويت للتقدم العلمي - إدارة مشاريع البحوث بالتكليف.

الأغا، إحسان (١٩٩٧). **البحث التربوي: عناصره، مناهجه، أدواته**، ط٢ ، غزة: مطبعة المقداد.

الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (١٩٩٩). **تصميم البحث التربوي (النظرية والتطبيق)**، غزة: مطبعة الرنتيسي.

التل، سعيد و آخرون (١٩٩٣). **المرجع في مبادئ التربية**، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الجامعة الإسلامية بغزة (٢٠٠٠). **اثنان وعشرون عاماً من العطاء**، نشرة تعريفية تصدر عن دائرة العلاقات العامة بالجامعة.

الجامعة الإسلامية بغزة (٢٠٠١). **دليل الدراسات العليا**، صادر عن عمادة الدراسات العليا بالجامعة.

الجرباوي، علي (١٩٨٦). **الجامعات الفلسطينية بين الواقع والمتوقع**، جمعية الدراسات العربية بالقدس.

الحسن، ربحي (١٩٨٨). الإدارة بالأهداف: أسلوب للتطوير الإداري، نقلاً عن أبي بكر بعيـره، **مبادئ الإدارة**، ليبيا: مركز البحوث والعلوم الاقتصادية، ٩٧-١٠٩.

الخشاب، عبد الإله يوسف و الملاح، هاشم يحيى (١٩٩٨). التقاليـد الجامعيـة، **مجلـة اتحـاد الجامعات العربية**، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربيـة-عمّـان، (٣٣)، ٣٤١-٣٦٠.

الخطيب، رداح وآخرون (١٩٩٥). الفعالية التنظيمية للجامعات الرسمية في الأردن، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربيـة-عمّـان، (٣٠)، ٦٦-٩٨.

الدّليمي، فاضل (١٩٩٤). مداخل فعالية المنظّمة: دراسة تحليلية تطبيقية لقطاع التعليم العالي في العراق، **دراسات (العلـوم الإنسـانية)**، الجامعـة الأردنيـة، ٢١ (أ) (٤)، ٤٧٣-٥١٩.

الزعبي، فايز و عبيدات، محمـد (١٩٩٧). **أساسـيات الإدارة الحديثـة**، عمـان، الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع.

السباخي، عمر (١٩٩٤). استقلال الجامعة بين الشعار والتطبيق، **التربية المعاصـرة** - جامعـة الإسكندرية، (٣٣)، ٢٢٧-٢٣٧.

السلمي، علي (١٩٧٥). **تطور الفكر التنظيمي**، الكويت: وكالة المطبوعات.

السلمي، علي و آخرون (ب.ت). **أساسيات الإدارة(١)**، القـاهرة: جامعـة القـاهرة – التعلـيم المفتوح.

السيد، فؤاد البهي (١٩٧٩). **علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشـري**، ط٣، القـاهرة: دار الفكر العربي.

الشواف، سعيد علي (١٩٨٩). قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية: إطار مقترح، **الإدارة العامـة**، معهد الإدارة العامة-الرياض، (٦١)، ٤٩-٩٣.

الشيخ سالم، فؤاد وآخرون (١٩٩٥). **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط٥، الأردن: مركـز المكتـب الأردني.

الشيخلي، عبد القادر عبد الحافظ (١٩٨٢). الجامعة في خدمة المجتمع: المراكز الجامعية لخدمة المجتمع، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، الأمانة العامـة لاتحـاد الجامعـات العربية–عمّان، (١٨)، ١١٩–١٢٨.

الطراونة، تحسين (١٩٨٩). مجالات تطوير الإدارة الجامعية، **ندوة تحـديث الإدارة الجامعيـة: بحوث مختارة–الوقائع والتوصيات**، اتحاد الجامعات العربية بالتعـاون مـع منظمة اليونسكو وجامعة اليرموك، جامعة اليرموك–إربد، ١٨–٢٠ مـارس ١٩٨٩، ٤٠٩–٤٢٠.

العبيدي، قيس محمد (١٩٩٧). **التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ**، ليبيا: الجامعة المفتوحة.

العرفي، عبد الله بالقاسم و مهدي، عباس عبد (١٩٩٦). **مدخل إلـى الإدارة التربويـة**، ليبيـا: جامعة قاريونس.

الغيث، محمد بن عبد الله (١٩٩٠). نظرية الإدارة العامة من فلسفة الأداء إلـى فلسـفة فاعليـة الأداء: هل تصحح مسار التنمية الوطنية وتوجـه مسـتقبل أوبـك؟، **الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة–الرياض، (٦٦)، ٧–٣٥.

الفضلي، فضل صباح (١٩٩٥). مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية بـرامج التـدريب والتنمية الإدارية، **الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامـة–الريـاض، ٣٤ (٤)، ٦٣٧–٦٧٢.

المدهون، موسى توفيق و الجزراوي، إبراهيم محمد علي (١٩٩٥). **تحليل السلوك التنظيمـي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور**، عمّان: المركز العربـي للخـدمات الطلابية.

المغربي، كامل محمد (١٩٧٤). **المدخل لإدارة الأعمال – أسـس ووظـائف**، الأردن: مكتبـة عمان.

المهيني، محمد (١٩٨٤). **الإدارة الجامعية**، الكويت: مطابع الرسالة.

النجار، فريد (١٩٧٧). **النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية**، ط٢، الكويت: وكالة المطبوعات.

النجار، فريد (١٩٩٩). **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة**، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.

الهواري، سيد (١٩٧٦). **الإدارة – الأصول والأسس العلمية**، القاهرة: مكتبة عين شمس.

اليونسكو (١٩٩٦). **الإدارة التربوية على المستوى المحلي** (الوحدة الأولى)، تقديم د. علي بن محمد التويجري، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

بدران، شبل (١٩٩٤). الجامعة ومشكلات تنمية المجتمع، **التربية المعاصرة** – جامعة الإسكندرية، (٣٤)، ٥-١٣.

برهوم، عيسى محمد (١٩٨٨). التعليم الجامعي بين الواقع والطموحات، **المجلة العربية لبحوث التعليم العالي**، المركز القومي لبحوث التعليم العلي-دمشق، (٧)، ١٠١-١١٤.

بطاح، أحمد و السعود، راتب (١٩٩٩). تقييم الفعالية التدريسية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة من وجهة نظر طلبتهم، **دراسات (العلوم التربوية)**، الجامعة الأردنية-عمّان، ٢٦ (٢)، ٤٧٢-٤٨٢.

بعيره، أبو بكر مصطفى (١٩٨٨). **مبادئ الإدارة**، ليبيا: مركز البحوث والعلوم الاقتصادية.

جاكسون، جون وآخرون (١٩٨٨). **نظرية التنظيم**، (ترجمة: خالد زروق)، الرياض: معهد الإدارة العامة.

جريفث (١٩٧١). **نظرية الإدارة**، (ترجمة: محمد منير مرسي وآخرون)، القاهرة: عالم الكتب.

جوهر، صلاح الدين (١٩٨٤). **مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم**، القاهرة: مكتبة عين شمس.

حسن، عطيات محمد (١٩٨٦). تعاقب المديرين وأثره على فاعلية التنظيم، نقلاً عن مصطفى أحمد تركي، **بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية**، الكويت: دار القلم، ١٩٨٦، ٢٢٣-٢٦٣.

حسن، محمد حربي (١٩٩٠). دور الجامعة في تنمية بيئتها، **الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة-الرياض، (٦٨)، ٤٥-٧٨.

حسن، محمد صديق محمد (١٩٩٣). دور الجامعات في خدمة المجتمع (الحلقة الأولى)، **التربية**، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم–قطر، (١٠٤)، ٥٢-٦٢.

خاطر، أحمد مصطفى (١٩٩٠). **الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

خضير، نعمة وآخرون (١٩٩٦). الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية–عمّان، (٣١)، ٧٤-١٠٥.

دراكر، بيتر (١٩٩٦). **الإدارة**، (ترجمة: اللواء محمد عبد الكريم)، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.

درة، عبد الباري وبعيره، أبو بكر (١٩٨٩). تحديث الإدارة الجامعية في العالم العربي، **ندوة تحديث الإدارة الجامعية**، جامعة اليرموك - إربد، ١٨-٢٠ مارس ١٩٨٩.

زيتون، عايش محمود (١٩٩٥). **أساليب التدريس الجامعي**، عمان: دار الشروق.

سليمان، عرفات عبد العزيز (١٩٨٥). **استراتيجية الإدارة في التعليم – دراسة تحليلية مقارنة**، ط٢، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

شريف، علي (١٩٨٢). **إدارة المنظمات العامة – مدخل النظم**، بيروت: دار النهضة العربية.

شريف، علي (١٩٩٧). **الإدارة المعاصرة**، ط٢، الاسكندرية: الدار الجامعية.

طناش، سلامة (١٩٩٣). أثر طبيعة العمل، والخبرة، والجنس، ومكان وجود المدرسة في تقدير فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية في محافظة إربد، **مجلة أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"**، جامعة اليرموك–إربد، ٩ (١)، ١٦٩-١٩٣.

عبد الرحيم، محمد عبد الله (١٩٩٤). **السلوك الإنساني في المنظمات**، ط٣، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع.

عبد الله، الهادي عبد الصمد (١٩٨٩). تحديث المناخ التنظيمي، **ندوة تحديث الإدارة الجامعية** (بحوث مختارة: الوقائع والتوصيات) جامعة اليرموك - إربد، ١٨-٢٠ مارس ١٩٨٩، ١٨٠-٢٢٦.

عبود، عبد الغني (١٩٩٠). **إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة**، ط٣، القاهرة: دار الفكر العربي.

عبيدات، ذوقان وآخرون (١٩٨٢) **البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه**، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

عساف، عبد المعطي محمد (١٩٨٧). **إدارة المشروعات العامة دراسة تحليلية**، عمّان: دار مجدلاوي للتوزيع.

علوي، حسين محمد (١٩٨٠). **الوصف الوظيفي كمدخل للتنظيم الجامعي**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان-الأردن: جمعية عمال المطابع التعاونية.

عمار، حامد (١٩٩٦). **دراسات في التربية والثقافة: الجامعة بين الرسالة والمؤسسة**، القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.

عون الله، صلاح الدين (١٩٨٧). مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، **الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة-الرياض، (٥٤)، ٧-٢٩.

فلتشر، باسل (١٩٧٢). **الجامعات في العالم المعاصر**، (ترجمة: موفق الحمداني)، بغداد.

كمال، مروان (١٩٨٣). مشكلات عضو هيئة التدريس، **ندوة عضو هيئة التدريس في الجامعات العربية**، جامعة الملك سعود، ٢/٢٧ - ١٩٨٣/٣/٢.

مرسي، محمد منير (١٩٧٧). **التعليم الجامعي المعاصر: قضاياه واتجاهاته**، القاهرة: دار النهضة العربية.

مرسي، محمد منير (١٩٩٦). **الإدارة التعليمية – أصولها وتطبيقاتها**، القاهرة: عالم الكتب.

مصطفى، صلاح عبد الحميد (١٩٩٤). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، ط٢، الرياض: دار المريخ.

مطاوع، إبراهيم عصمت و حسن، أمينة أحمد (١٩٨٠). **الأصول الإدارية للتربية**، القاهرة: دار المعارف.

نشوان، يعقوب حسين (١٩٩٢). **الإدارة والإشراف التربوي**، ط٣، عمان، الأردن: دار الفرقان.

نصرو، فتحية (١٩٩١). **ملامح أولية لفلسفة التربية الفلسطينية في ضوء نصوص وثيقة الاستقلال لدولة فلسطين المعلنة في الجزائر بتاريخ ١٩٨٨/١١/١٥**، وقائع المؤتمر الأول للتعليم الفلسطيني، المركز الثقافي، جامعة بيت لحم، تشرين الأول، ٢١-٤١.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٠١). **الدليل الإرشادي لطلبة الثانوية العامة حول الجامعات والكليات الفلسطينية**، ط٥، منشورات الإدارة العامة للشئون الطلابية بالوزارة.

ياغي، محمد عبد الفتاح (١٩٩٥). قياس اتجاهات المديرين نحو مؤشرات فعالية الإدارة: دراسة ميدانية، **دراسات (العلوم الإنسانية)**، الجامعة الأردنية، ٢٢ (أ) (٢)، ٦١٣-٦٤٣.

• ثانياً : المراجع الأجنبية :

Altschuld, James W. & Zheng, Henry Y., (1995). Assessing the Effectiveness of Research Organization: An Examination of Multiple Approaches. **Evaluation-Review**, 19 (2), 197-216.

Barnard, C., (1938). **The Function of the Executive**, Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Brown, W. A., (2000). **Organizational Effectiveness in nonprofit human service Organizations: The influence of the board of directors** (Unpublished Ph.D. Dissertation, The Claremont Graduate University, 2000) DAI-B 60/12, P. 6403.

Cameron, K., & Tschirhart, M., (1992). Postindustrial Environments and Organizational Effectiveness in Colleges and Universities. **Journal-of-Higher-Education**, 63 (1), 87-108.

Cameron, K., (1978). Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education. **Administrative- Science - Quarterly**, (23), 604-633.

Cameron, K., (1982). **An Empirical of the Multiple Constituencies Model of Organizational Effectiveness,** National center for Higher Education Management System, Boulder, Colorado (ERIC Document Reproduction Services No. ED 271069)

Cameron, K., (1986). A Study of Organizational Effectiveness and Its Predictors. **Management-Science**, 32 (1), 87-112.

Chacko, A., & Anantharaman, R.N., (1996). A Factor analytic model on Organization Effectiveness. **Indian Journal of Applied Psychology**, 33 (2), 45-54.

Dimock, (1945). **The Executive in Action,** New York: Harper and Raw Inc.

El-Agha, Mohammed, (1998). **A framework of Change for Higher Education Palestine From The Perspectives of Top University Administrators** (Unpublished Ph.D. Dissertation, The Middle East Technical University).

Fayol, Henri, (1949). **Industrial and general Management**, New York: Pittman Publishing Corporation.

Flamer, K. R., (2000). **An Organizational existentialist exploration of the effectiveness of higher education institutions and their leaders** (Unpublished Ph.D. Dissertation, Gonzaga University, 1999) DAI-A 60/09, P. 3287.

Harrison, D. T., (2000). **Transformational Leadership and Community College Effectiveness** (Unpublished Ph.D. Dissertation, The Ohio State University, 2000) DAI-A61/02, P. 438.

Huang, C. C. D., (2000). **The impacts of information technology on organizational effectiveness in human service Organizations** (Unpublished Ph.D. Dissertation, The University of Texas at Austin, 1999) DAI-A 61/01, P. 365.

Knowles, Asa S., (1970). **Handbook of College and University Administration-General,** New York: McGraw - Hill Book Company.

Lee, B. S., (1999). **Job satisfaction and organizational effectiveness of selected leaders of college and university sport programs in the Republic of Korea** (Unpublished Ed.D. Dissertation, United States Sports Academy, 1999) DAI-A 59/12, P. 4325.

Lysons, Art, & Hatherly, David, (1992). Cameron's Dimensions of Effectiveness in Higher Education in the U.K.: A Cross-Cultural Comparison. **Higher - Education**, 23 (3), 221-30.

Lysons, Art, (1990). Dimensions and domains of Organizational Effectiveness in Australian Higher Education. **Higher - Education**, 20 (3) 287-300.

Minotti, T. A., (1999). **Total Quality Management in child welfare organization: Impact on worker satisfaction and organizational effectiveness** (Unpublished Ph.D. Dissertation, State University of New York at Albany, 1999) DAI-A 60/04, P. 1330.

Nichols, A. H., (1999). **Domains of organizational effectiveness of gerontology centers in higher education** (Unpublished Ed.D. Dissertation, West Virginia University, 1999) DAI-A 60/06, P. 1937.

Onshkin, V.G., (1972). **Planning the Development of University**, 11EP, Parts 2, Paris: UNESCO.

Perry, (1986). **The Organizational Effectiveness of the University of Guyana: A case study of an Emerging University in a National Development Context** (Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Toronato, Canada, 1985), DAI-A 47/03, P. 741.

Pounder, J., (1999). Organizational Effectiveness in higher education: Managerial Implications of a Hong Kong Study. **Educational Management & Administration,** 27 (4), 389-400.

Rao V. S. P., & Narayana P. S., (1987). **Organization Theory and Behavior**, 2nd Edition, U. S.: Konark Publishers Pvt. LTD.

Robbins, Stephen P., (1990). **Organization Theory: Structure, Design, and Applications**, 3rd Edition, London: Prentice-Hall International.

Taylor, Frederick, (1903). **Shop Management,** New York: Harper and Brothers.

Wilder, Nancy-Elizabeth. (1993). Continuing Education Relationships between Universities and

Business: Indicators of Effectiveness. **Continuing-higher-Education-Review**, 57 (1-2), 45-57.

ملاحق الدراسة

الملاحق

ملحق (١) استبانة تقييم الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية

السادة/ أعضاء الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية في الجامعة الإسلامية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بغرض **تقييم الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية**، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية.

ومن أجل تحقيق غرضه.. قام الباحث بإعداد هذه الاستبانة بحيث صُمِّمَت للإجابة عليها وفق سلم "ليكرت" الخماسي. والمطلوب من سيادتكم التفضل والتكرم بقراءة كل فقرة من فقراتها والإجابة عليها بوضع إشارة (3) أمام كل فقرة في عمود الإجابة الذي ترونه **مناسباً لجامعتكم وفقاً لتصوراتكم وتقديراتكم**. علماً بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة : نتوقع من الجميع الإجابة بموضوعية ودقة خدمة للبحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث

ماهر صالح بنات

بيانات عامة :

الوظيفة: ( ) أكاديمي ( ) إداري

سنوات الخدمة في هذه الجامعة: ( )١-٣ سنوات ( )٤-٦ سنوات

( )٧-٩ سنوات ( )١٠ سنوات فما فوق

الكلية: ( ) شرعية ( ) إنسانية ( ) علمية

الرتبة الأكاديمية: ( ) أستاذ ( ) أستاذ مشارك

( ) أستاذ مساعد ( ) محاضر

( ) معيد

أبعاد وفقرات إستبانة تقييم الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البعد الأول: الرضا التعليمي للطالب					
١	يبدي الطلبة رضاهم عن نظام التعليم في الجامعة بشكل عام					
٢	يعتز طلبة الجامعة بانتسابهم لها					
٣	يظهر طلبة الجامعة الكثير من الشكوى والتذمر من برامج التدريس					
٤	يبدي الطلبة رضاهم عما تقدمه الجامعة من خدمات مكتبية					
٥	يبدي الطلبة الرضا عن البرامج التعليمية التي تقدمها الجامعة					
٦	تزيد نسبة الطلبة المتسربين من الدراسة بسبب قلة الرضا عن المستوى التعليمي للجامعة					
٧	ينتاب الطلبة الخجل عندما يخبرون الآخرين أنهم من طلبة هذه الجامعة					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
٨	يبدي طلبة الجامعة رضاهم عن المناخ الأكاديمي السائد فيها					
٩	يعبر الطلبة عن رضاهم بمستوى الأنشطة الأكاديمية التي تُتيحها الجامعة لهم					
	البعد الثاني: النمو الأكاديمي للطالب					
١٠	توفر الجامعة بيئة فكرية حافزة تساهم في نمو الطالب الأكاديمي					
١١	يمتاز خريجو هذه الجامعة بمستوى أكاديمي عالٍ					
١٢	يواصل نسبة كبيرة من خريجي هذه الجامعة دراستهم العليا في جامعات مختلفة					
١٣	تقدم هذه الجامعة أنشطة إضافية (مساندة) لتعزيز نمو الطالب الأكاديمي					
١٤	يقوم طلبة الجامعة بأعمال أكاديمية أخرى (مطالعة، دراسة، كتابة،...الخ) إضافة لما يطلب منهم في قاعة المحاضرات					
١٥	يمتاز طلبة الجامعة بإقبالهم الشديد على مكتبة الجامعة المركزية					
١٦	توفر الجامعة خدمات أكاديمية ملائمة لاحتياجات وتطلعات الطلبة					
١٧	تمتاز أساليب التدريس المتبعة في هذه الجامعة بالتنوع والتطور ومواكبة العصر					
١٨	للجامعة قدرة كبيرة على المحافظة على مستوى عال من التحصيل العلمي للطلبة					
١٩	تهتم الجامعة بتوفير ما يستجد من مصادر التعلم لطلبتها (كتب جامعية، ونشرات، ودوريات، وخدمات الإنترنت في المكتبة المركزية...الخ)					
	البعد الثالث: النمو المهني للطالب					
٢٠	تؤكد الجامعة على التدريب العملي للطالب في مجال التخصص الأكاديمي باعتباره شرطاً للتخرج					
٢١	تتيح هذه الجامعة فرص النمو المهني لطلبتها في مجالات متعددة					
٢٢	يختار الطلبة الالتحاق بهذه الجامعة لقوة الإعداد المهني الذي توفره لهم					
٢٣	تركز البرامج التي تطرحها الجامعة على الجانب العملي التطبيقي					
٢٤	التدريب المهني الذي تلقاه خريجو الجامعة ساعدهم في الحصول على وظائفهم					
٢٥	تزداد باستمرار نسبة خريجي هذه الجامعة الذين يشغلون وظائف وأعمالاً مختلفة					
٢٦	تُهيئ الجامعة خريجيها للتعامل مع الوظيفة أو العمل بكفاءة وفعالية من خلال					

	تكامل الإعداد الأكاديمي مع الإعداد المهني					
٢٧	تعمل هذه الجامعة على بناء شخصية مهنية مميزة لدى طلبتها					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٨	يفضل أرباب العمل خريجي هذه الجامعة على غيرهم من خريجي الجامعات الأخرى					
	البعد الرابع: النمو الشخصي للطالب					
٢٩	ترعى الجامعة أنشطة تُقام خارج قاعة الدرس لتعزيز النمو الشخصي (اللاأكاديمي) للطلبة					
٣٠	تنمو شخصيات الطلبة في المجالات غير الأكاديمية (اجتماعياً، أخلاقياً، ثقافياً، ... الخ) نتيجة لتفاعلهم داخل الجامعة					
٣١	توفر الجامعة للطلبة فرصاً كبيرة للنمو الثقافي من خلال برامجها الترويحية والثقافية					
٣٢	تساعد الجامعة الطلبة على تطوير علاقاتهم بالمجتمع المحلي					
٣٣	تساعد برامج الجامعة على إبراز شخصية الطالب الاجتماعية					
٣٤	ينصب اهتمام الجامعة في إعداد طلبتها على الجانب الأكاديمي دون الاهتمام بالبناء الثقافي العام					
٣٥	تعمل الجامعة على تزويد الطلبة بقدر كاف من الثقافة السياسية على النطاق المحلي والعربي والعالمي					
٣٦	تتميز الجامعة بقدرة كبيرة على تأهيل الطلبة فكرياً وثقافياً لمواجهة متطلبات العصر					
٣٧	تساعد الجامعة طلبتها على تحقيق النمو الانفعالي والعاطفي					
٣٨	تربي الجامعة طلبتها على المبادرة الذاتية والمشاركة الفاعلة في المجتمع					
٣٩	يشارك خريجو هذه الجامعة في الأنشطة أو الفعاليات المختلفة التي يُدعَون لحضورها					
	البعد الخامس: رضا الموظفين عن العمل					
٤٠	يتذمر أعضاء هيئة التدريس من ارتفاع عدد الطلبة في قاعات الدراسة					
٤١	يختار أعضاء هيئة التدريس ترك هذه الجامعة فيما لو عرضت عليهم فرصة للحصول على وظيفة مماثلة في جامعة أخرى					
٤٢	يبدي أعضاء هيئة التدريس الرضا عن الطريقة التي تدار بها هذه الجامعة					

					بشكل عام	
					تمتاز العلاقة بين المسؤولين الإداريين في هذه الجامعة والعاملين فيها بالقوة والانفتاح	٤٣

غير موافق بشدة	غير موافق	متردد	موافق	موافق بشدة	**الفقرات**	**م**
					يساعد نظام الحوافز المستخدم في هذه الجامعة كثيراً على تمسك الموظفين بها	٤٤
					تمتاز الجامعة بقدرتها الكبيرة على توفير الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس	٤٥
					يعتز العاملون في هذه الجامعة بانتسابهم لها	٤٦
					تؤدي هيئة التدريس دورها التعليمي والإرشادي على أفضل وجه	٤٧
					يسود الانطباع بالرضا عن نظام الرواتب لدى موظفي هذه الجامعة	٤٨
					البعد السادس: النمو المهني لهيئة التدريس	
					تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على المساهمة في فعاليات مهنية خارج الجامعة	٤٩
					تخصص هذه الجامعة نسبة ملائمة من موازنتها لتعزيز النمو المهني لدى أعضاء هيئة التدريس	٥٠
					يمتاز أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة بشهرتهم في مجال اختصاصهم الأكاديمي على مستوى فلسطين	٥١
					يساهم أعضاء هيئة التدريس في الإنتاج العلمي داخل الجامعة وخارجها	٥٢
					تَلَقَّى أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة شهادات تقدير أو أوسمة أكاديمية مكافأة على التدريس، أو البحث، أو الإنجاز المهني	٥٣
					عادة ما يقوم أعضاء هيئة التدريس بفعاليات تساعد في نموهم المهني	٥٤
					تلحق الجامعة أعضاء هيئة التدريس بدورات تدريبية وتطويرية مستمرة	٥٥
					تهتم هذه الجامعة كثيراً بكوادرها الذين يستخدمون التكنولوجيا الحديثة في التعليم	٥٦
					تتوافر في هذه الجامعة هيئة التدريس ذات التخصصات الدقيقة القادرة على تغطية احتياجات الأقسام العلمية	٥٧
					البعد السابع: انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع	
					تواكب الجامعة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة	٥٨
					تعقد الجامعة الكثير من الفعاليات (برامج، ورش عمل، مشاريع، دورات	٥٩

	تدريبية، ندوات، مؤتمرات علمية...الخ) خدمة للمجتمع					
٦٠	يشارك أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة في تقديم خدمات لقطاعات المجتمع (في الحكومة، مجالس أو لجان، مستشارين، أو وظائف أخرى)					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
٦١	يتوفر لدى الجامعة قدرات علمية تتيح لها تقديم الكثير من الاستشارات في مجالات مختلفة (للشركات والوزارات ومؤسسات المجتمع المحلي)					
٦٢	تقوم هذه الجامعة بإعداد خطط وبرامج للتعليم المستمر من أجل الوزارات والمؤسسات والقطاعات المختلفة في المجتمع					
٦٣	تهتم هذه الجامعة بالحفاظ على الهوية الثقافية للمجتمع الفلسطيني					
٦٤	تراعي الجامعة بشكل إيجابي ومتوازن الصالح العام لمجتمع الجامعة والبيئة الخارجية المحيطة					
٦٥	تتمتع هذه الجامعة بسمعة عامة طيبة في أوساط جماهيرها					
٦٦	هناك رضا عام في الشارع الفلسطيني عن إنجازات هذه الجامعة					
	البعد الثامن: القدرة على استقطاب الموارد					
٦٧	تمتاز هذه الجامعة بقدرتها على توفير المصادر المالية والمادية التي تحتاجها					
٦٨	للجامعة القدرة على استقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين في مجال اختصاصهم للعمل فيها					
٦٩	للجامعة القدرة على اجتذاب خريجي الثانوية العامة المتفوقين للدراسة فيها					
٧٠	تحصل هذه الجامعة على بعض مواردها من خلال دورات التعليم المستمر والاستشارات والبحث والتطوير					
٧١	للجامعة القدرة على تحصيل المنح الدراسية الخارجية لطلبتها					
٧٢	للجامعة القدرة على جمع الأموال من خلال الهبات والتبرعات العامة					
٧٣	تجذب الجامعة الطلبة إلى الحد الذي لا يفكرون معه في الانتقال إلى جامعات أخرى					
٧٤	تمتاز الجامعة بقدرتها على الحفاظ على العاملين فيها من الانتقال إلى مؤسسات أخرى					
٧٥	للجامعة القدرة على اجتذاب الأكاديميين العاملين في مؤسسات أخرى للعمل فيها					

٧٦	استقطبت الجامعة في العام الماضي أكبر عدد من خريجي الثانوية العامة للدراسة فيها					
	البعد التاسع: الصحة التنظيمية					
٧٧	للجامعة قدرة كبيرة على تسهيل إجراءات العمل					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
٧٨	يوجد انسجام وتفاعل في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها الأقسام العلمية والإدارية في الجامعة					
٧٩	يمتاز النمط العام للإشراف والرقابة باحترام الفروق الفردية والحرية الشخصية والاستقلال					
٨٠	يتم توزيع الأدوار الوظيفية على الموظفين بشكل يراعي مؤهلات وقدرات وميول كل منهم					
٨١	تمتاز هذه الجامعة بتنظيم سليم منتج					
٨٢	يشارك العمداء ومساعدوهم ورؤساء الأقسام في إقرار وتعديل أنظمة الجامعة					
٨٣	يقدر الرؤساء في هذه الجامعة الأعمال المميزة للأعضاء ويكافئون العمل الناجح					
٨٤	تتمتع الجامعة بقدرة كبيرة على استغلال قدرات موظفيها ومواهبهم وخبراتهم إلى أعلى درجة					
٨٥	تستغل هذه الجامعة ما يتوفر لديها من إمكانات مادية استغلالاً أمثل					
٨٦	تحرص إدارة هذه الجامعة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب					
٨٧	مرافق هذه الجامعة مهملة وغير مستغلة بالقدر المطلوب					
٨٨	هناك فائض في عدد العاملين في الأقسام والدوائر المختلفة بهذه الجامعة					
٨٩	تتبع هذه الجامعة سياسة ترشيد الاستهلاك					
٩٠	تربط الطلبة بأعضاء هيئة التدريس علاقات إنسانية حميمة					
٩١	تسود علاقات التعاون المتبادل بين كليات الجامعة وأقسامها					
٩٢	يسود في هذه الجامعة نمط الاتصال المفتوح					
٩٣	تتوفر في هذه الجامعة بيئة اجتماعية تعاونية					
٩٤	تمتاز هذه الجامعة بوضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والأقسام					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
٩٥	تتمتع هذه الجامعة بوجود نظام جيد للمعلومات					
٩٦	تسيطر روح الفريق والتعاون في هذه الجامعة					
٩٧	تسير الأنشطة في هذه الجامعة وفق خطة واضحة					
٩٨	تتمتع هذه الجامعة بإدارة مرنة قابلة للتكيف وراغبة في التغيير					
٩٩	تبدي الجامعة قدراً عالياً من مظاهر التقدم التكنولوجي في مجال أنشطتها					
١٠٠	تنمو الجامعة بشكل مستمر					
١٠١	يتزايد باستمرار عدد الأقسام العلمية والإدارية في الجامعة					
١٠٢	تتميز الجامعة بقدرة كبيرة في مجال التطوير القائم على أسس علمية					
١٠٣	تتوسع الجامعة بشكل مناسب في الفروع والاختصاصات الأكاديمية					
	البعد العاشر: مواجهة أزمة الاحتلال وتحدياته					
١٠٤	تهتم الجامعة بالحفاظ على الهوية الثقافية والوطنية على مستوى الأفراد والمجتمع					
١٠٥	تقوم الجامعة بدور كبير في مواجهة سياسات التجهيل التي يعمد إليها المحتل الغاصب					
١٠٦	لهذه الجامعة القدرة على مواصلة عطائها وتقديم خدماتها التعليمية رغم ظروف الحصار الذي تفرضه سلطات الاحتلال على الشعب الفلسطيني					
١٠٧	تقوم الجامعة بدور بارز في تحقيق الوحدة والتلاحم بين أبناء الشعب الفلسطيني لمواجهة المحتل الغاصب					
١٠٨	تهتم هذه الجامعة بالتربية السياسية ونشر الوعي بالقضية الفلسطينية لدى طلبتها من خلال مناهجها الدراسية وأنشطتها المختلفة					
١٠٩	يساهم أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة في تقديم المساعدات التي من شأنها أن تخفف من معاناة الطلبة بسبب ظروف الاحتلال					
١١٠	تهتم هذه الجامعة بغرس روح المقاومة والتصدي في نفوس طلبتها لمواجهة الاحتلال					
١١١	تُعِد هذه الجامعة طلبتها لتحمل مسؤولياتهم المستقبلية في بناء الدولة الفلسطينية الواعدة					
١١٢	تهتم هذه الجامعة بخدمة مجتمعها ومساعدته على النمو والاستمرار والصمود					

	في ظل الصراع العربي الإسرائيلي القائم					

ملحق (٢) قائمة بأسماء السادة أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

(مرتبين حسب الحروف الأبجدية)

م	الاسم	الجامعة
١.	أ.د. إحسان الأغا	الجامعة الإسلامية–غزة
٢.	أ.د. جودت سعادة	جامعة النجاح الوطنية–نابلس
٣.	د. حسني المصري	جامعة النجاح الوطنية–نابلس
٤.	د. حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية–غزة
٥.	د. رزق شعت	جامعة الأقصى–غزة
٦.	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية–غزة
٧.	د. سناء أبو دقة	الجامعة الإسلامية–غزة
٨.	د. عاطف الأغا	الجامعة الإسلامية–غزة
٩.	د. عليان الحولي	الجامعة الإسلامية–غزة
١٠	د. فؤاد العاجز	الجامعة الإسلامية–غزة
١١	د. فارس أبو معمر	الجامعة الإسلامية–غزة
١٢	د. فوزي المساعيد	جامعة النجاح الوطنية–نابلس
١٣	د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية–غزة
١٤	د. محمد زقوت	الجامعة الإسلامية–غزة
١٥	د. محمد كوري	جامعة النجاح الوطنية–نابلس
١٦	د. محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية–غزة
١٧	د. مفيد الشامي	جامعة النجاح الوطنية–نابلس
١٨	د. وفيق الأغا	جامعة الأزهر–غزة
١٩	د. يوسف عاشور	الجامعة الإسلامية–غزة
٢٠	د. يوسف غنيم	جامعة النجاح الوطنية–نابلس

ملحق (٣) إذن توزيع الاستبانة وجمع البيانات

الجامعة الإسلامية ـ غزة
THE ISLAMIC UNIVERSITY OF GAZA

مكتب عميد الدراسات العليا

الرقم: ج س غ/35/ Ref.
التاريخ: 2001/7/28م Date

لمن يهمه الأمر

ترجو التكرم بتسهيل مهمة طالب الماجستير/ ماهر صالح بنات – كلية التربية بقسم أصول التربية حيث يقوم بإجراء بحث بغرض تقييم الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، علماً بأن هذه المعلومات من أجل البحث العلمي فقط.

وشكراً جزيلاً على حسن تعاونكم ،،،

عميد الدراسات العليا

7/28

د. أحمد يوسف أبوحلبية

P.O. Box 108, Rimal, Gaza, Palestine Tel:(+972-7)286 3554 هاتف Fax : (+972-7) 286 3552 فاكس ص.ب. 108 الرمال- غزة فلسطين
Web Site: www.iugaza.edu e-mail: public@mail.iugaza.edu بريد إلكتروني